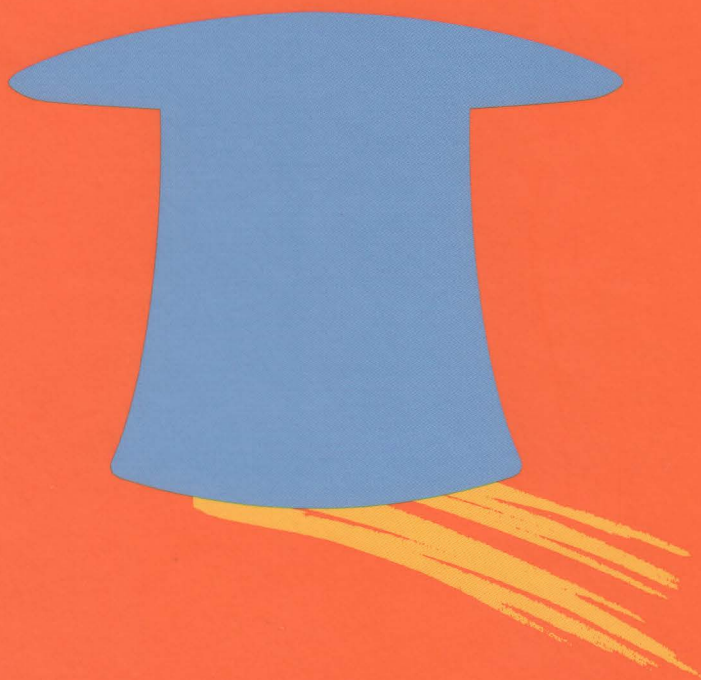


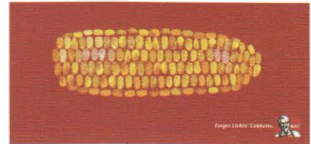
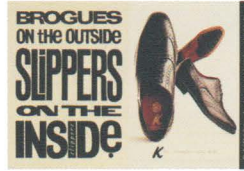
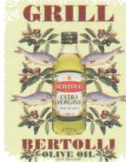
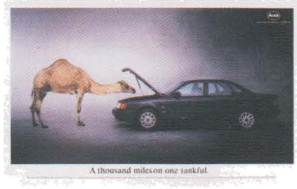
# ХЕГАРТИ О РЕКЛАМЕ

ПРЕВРАЩАЯ ИНТЕЛЛЕКТ В МАГИЮ



**DITON**

# **ХЕГАРТИ О РЕКЛАМЕ**



# **ХЕГАРТИ О РЕКЛАМЕ ПРЕВРАЩАЯ ИНТЕЛЛЕКТ В МАГИЮ**

ДЖОН ХЕГАРТИ

105 иллюстраций, 84 цветных

**DITON**

---

## Посвящается Анне Хегарти за то, что вдохновляла

**John Hegarty**

**HEGARTY ON ADVERTISING. TURNING INTELLIGENCE INTO MAGIC**

Впервые опубликовано в 2011 г. Thames & Hudson Ltd.  
[www.thamesandhudson.com](http://www.thamesandhudson.com).

© 2011 John Hegarty

© 2012 ООО «Дитон», издание на русском языке

Перевод с английского – Стативка Анна

Все права защищены. Копирование, хранение и распространение данной книги в полном объеме или частично запрещено без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-0-500515-56-3 (анг.)

ISBN 978-5-905048-27-2 (рус.)

Отпечатано в типографии ООО «Дитон»

194044, Санкт-Петербург, Б. Сампсониевский пр., д. 60, лит. М

Тел. (812) 333-15-42, факс (812) 333-15-41

[www.diton.ru](http://www.diton.ru)

---

# Содержание

Предисловие **7**

Введение **13**

## Часть первая

- 1 Идеи **23**
- 2 Бренды и аудитория **39**
- 3 Агентства **57**
- 4 Креативный директор **69**
- 5 Клиенты, брифы и сила слов **77**
- 6 Презентация **85**
- 7 Истории **95**
- 8 Правда и технологии **103**

## Часть вторая

- 9 От Benton & Bowles до Гудж-Стрит **115**
- 10 Saatchi & Saatchi **129**
- 11 TBWA: трудное название **139**
- 12 BBH – агентство в портфеле **147**
- 13 Сначала Levi's 501, а потом весь мир **169**
- 14 Выход на международный рынок и создание микросети **185**
- 15 Спустя двадцать восемь лет, семь месяцев и три дня **203**
- 16 Как из-за рекламы я начал пить **213**

Благодарности **221**

Предметный указатель **222**



---

## Предисловие

### Почему работать в сфере рекламы так интересно?

### Почему реклама может многому нас научить?

Конечно, реклама – важный элемент любой конкурентной рыночной экономики. Она влияет на развитие и динамику самых разных отраслей.

Она повсюду. От нее не скроешься. Чтобы ее увидеть или услышать, не нужно платить – этим она тоже уникальна. Ее нам навязывают. Иногда это раздражает, особенно если реклама бездарна. Думаю, это можно сказать о любой сфере, связанной с творчеством. Как много хороших фильмов вы посмотрели в прошлом году?

Однако в своем лучшем проявлении этот уникальный «коктейль» из искусства и коммерции может быть увлекательным, интересным и информативным. Взгляните на рекламу любой эпохи, и поймете, каким тогда было общество. Что оно любило, чего хотело, чего боялось и в чем нуждалось.

Реклама отражает дух времени. А иногда, как наша кампания по рекламе джинсов Levi's, даже его создает.

Рекламная индустрия никогда не стоит на месте. Вчерашняя идея уже устарела. Что нового? Что дальше? Как бренду получить конкурентное преимущество над всеми остальными? Вот вопросы, которые мы задаем себе каждый день. И в любой сфере нашей отрасли – креатив, разработка кампаний, аккаунт-менеджмент, медиапланирование – всегда можно найти интересных, необычных, образованных и вдохновляющих людей. В рекламе работают те, в ком живет дух предпринимательства. А еще опыт работы в рекламе может подготовить нас практически к любому другому бизнесу. Здесь все происходит очень быстро, здесь все время возникают новые вызовы, здесь нужны интеллект и любознательность. Рекламой движет вечный поиск конкурентных преимуществ.

Это еще и одна из самых эгалитарных сфер бизнеса. Здесь никого не волнует, где вы родились, в какой школе учились, знакомы вы с «нужными» людьми или нет. Здесь важно только одно. Идеи. Они у вас есть?

Два мальчика, родившиеся в Багдаде в иракско-еврейской семье смогли стать самыми влиятельными людьми в рекламном бизнесе. Думаю, все вы слышали о Морисе и Чарльзе Саачи.

Написать эту книгу предложил мне Эндрю Сенигер, редактор издательства Т & Н. Сначала я сказал: «Ты что, шутишь? Я – арт-директор, а не писатель». Ну и что, ответил он, нам нужно всего-то 60 тысяч слов. «60 тысяч слов?!» – воскликнул я. Всю жизнь я пытаюсь сделать текст короче. Творчество в рекламе – это искусство сокращать. Меньше слов, больше смысла. 60 000 слов – это вряд ли «меньше».



Но, как видите, я сдался. Я вспомнил мудрое изречение писателя Фрэнка Делани. После нашей встречи он спросил меня: «Итак, Джон, когда вы собираетесь начать писать книгу?». В ответ я произнес свою любимую дежурную фразу: «Я – арт-директор, я делаю картинки». Фрэнк посмотрел на меня несколько озадаченно и сказал: «Но Джон, писать – значит просто описывать картинки». Я вспомнил этот разговор, сказал «да» и начал писать. Оказалось, что Фрэнк был прав: текст – это просто серия связанных друг с другом образов.

Вторая причина написать эту книгу оказалась несколько проще. За 45 лет работы в рекламном бизнесе я многое увидел и пережил. Возможно, это будет интересно какому-нибудь студенту, интересующемуся рекламой. И не только рекламой, но и бизнесом. Волей судьбы я оказался в эпицентре креативной революции, которая пронеслась по залам заседаний правлений рекламных агентств, низвергнув одних и возвысив других. Это было уникальное время, время перемен и инноваций. Время, когда рушились привычные барьеры, когда реклама стала привлекать внимание общественности, когда создавались знаменитые бренды, приходили и уходили политики и целые правительства, а Британия превращалась в мировую «фабрику креатива».

Я решил, что все это стоит пары-тройки комментариев.

Но почему я решил написать книгу о рекламе именно сейчас?

Конечно, сегодня рекламная индустрия переживает сложный период, но стоит ли ставить под сомнение все ее будущее? Многие из нас теряют почву под ногами и веру в себя. Заголовки в прессе то и дело предсказывают рекламе неизбежную гибель или злорадствуют по поводу ее неуклюжих попыток справиться с «эрой цифровых технологий».

Традиционные СМИ с трудом держат оборону, а новые технологии уничтожают все, что было до них. «Четыре всадника Апокалипсиса» – «цифровое», «бесплатное», «кастомизация» и «поиск» – вот предвестники гибели рекламы. Остается разве что немедленно вскрыть вены – ну или загрузить в свой плеер парочку песен Леонарда Коэна. Возможно, его *"Bird On The Wire"* нам поможет!

Я думаю, именно поэтому сейчас настал наилучший момент для разговора о рекламе, как об отрасли. Определенно, она переживает трудные времена, но в отличие от других креативных отраслей, рекламной индустрии всегда было непросто. Инновации, и в философии бизнеса, и в технологиях, всегда бросают вызов привычному, и рекламе постоянно приходится иметь с ними дело. Именно поэтому заниматься рекламой так увлекательно.

Когда-то все думали, что фотография положит конец живописи, а телевидение уничтожит кино и радио. Сегодня фаталисты твердят, что сеть убьет телевидение, как сейчас она уничтожает газеты – руками бесплатных новостных сайтов. А о музыкальной индустрии и говорить нечего. Парадоксально, не правда ли, что слово «бесплатно» – возможно, самое мощное оружие в арсенале рекламы – может ее и уничтожить?

А может быть и нет.

Я считаю, что вместо дебатов о судьбе рекламной индустрии было бы полезнее взглянуть на то, что происходит с брендами. Как им вести себя в этом новом мире цифровых социальных сетей? Цель рекламы – просто создавать и поддерживать конкурентное преимущество бренда. И ключ к будущему – то, как люди будут взаимодействовать с брендами.

Можно сказать, что сегодня мы работаем не в сфере рекламы, а в индустрии моды. Функциональность уходит на второй план. Мы и так ожидаем, что любой продукт будет достаточно качественным. И не только ожидаем, но и требуем этого. Когда в последний раз у вас сломалась машина? Сегодня многим вообще не приходится ездить в автосервис. Функциональность продукта воспринимается как должное, и нас уже интересуют не функции, а форма. Мы хотим, чтобы вещи были красивыми. Мы покупаем модную одежду, но этого мало: теперь мы хотим оборудовать свой дом всеми новейшими «гаджетами». Такие бренды, как Alessi, работают не на рынке бытовой техники, а в индустрии моды. Эмоциональная притягательность продукта сегодня так же важна, как и его функциональные возможности.

То, что мы едим, кухня, где мы это готовим, места, где мы живем и куда ездим в отпуск, автомобили, которые мы водим – все это должно не только хорошо работать, но и хорошо выглядеть.

Технологии и инновации играют здесь важнейшую роль – цифровые технологии совершили революцию в нашем поведении, и эта революция продолжается. Успеха добьются те бренды, которые понимают нашу потребность – наше желание – чтобы нас увлекали, развлекали и вдохновляли. Например так, как это делает компания James Dyson, убедившая нас, что пылесос должен стоить очень много денег. До появления на рынке пылесосов Dyson я понятия не имел, какой марки мой пылесос. Мне ни разу не приходилось беседовать за ужином о достоинствах безмешковой технологии по сравнению с обычным сосанием. Возможно, тему сосания можно было обсудить где-нибудь в ночном клубе, но при этом речь бы шла вовсе не о пылесосах.

Компания James Dyson, благодаря инновационным технологиям и стильному дизайну, убедила нас, что машина, которую не показывают гостям, которая почти все время стоит в темном шкафу и используется раз в месяц, нам крайне необходима. Ничего себе! «Коричневый» – это новое название черного (или голубого?), а Dyson – вещь, очень нужная в хозяйстве. Владельцы Dyson любят свои пылесосы. Они верят, что их пылесос лучше всех. Ведь безмешковый пылесос лучше сосет. Но на самом деле люди любят свои пылесосы, потому что они вызывают у них приятные чувства. Точно так же, как модная одежда. Это не объяснить никакой логикой – как и моду.

Сегодня реклама сливается не только с индустрией моды, но и с индустрией развлечений. Можно сказать, что реклама с момента своего рождения пытается нас развлекать.

Очень интересно наблюдать, как объединяются мир моды и мир развлечений. Помните дни, когда рекламу с участием кинозвезд можно было найти только в Японии? Фильм «Трудности перевода» блестяще демонстрирует всю нелепость этого явления. Но теперь в любом модном журнале мы видим целый строй оскароносных звезд, рекламирующих все на свете, от парфюмерии до джинсов, от чемоданов до кофеварок.

Известность – это все. И чем моднее, тем лучше. Мода – наше новое развлечение. Или наоборот?

Как вы думаете, какой город Соединенных Штатов в последние годы развивается быстрее всего? Лос-Анджелес? Нью-Йорк? Майами? Нет. Лас-Вегас. Город, полностью посвященный развлечениям.

Возможно, вы не одобряете азартных игр, и Лас-Вегас не вызывает в вас душевного трепета, но сам этот факт весьма показателен. У Лас-Вегаса только одна функция: развлекать. И он растет как на дрожжах.

То же самое касается брендов. Их становится все больше и больше. Один из наших клиентов – компания Unilever, производитель дезодоранта Ахе, продукта, предназначенного для молодых мужчин. Этим юношам, вчерашним подросткам, доставляют массу проблем их очень активные потовые железы, деятельность которых имеет прискорбный побочный эффект: запах. Кроме того, эти юноши переполнены тестостероном и жаждут, как говорят в Америке, кого-нибудь закадрить – мы с вами называем это свиданиями. Поэтому увеличить привлекательность бренда очень просто: вам не удастся никого закадрить, если от вас несет как от борова на жару. Реклама бренда не говорит о гигиене – кому она интересна? Бренд привлекает потенциальную аудиторию, потому что становится помощником в деле соблазнения. Если вы правильно пахнете, то у вас больше шансов привлечь внимание девушки. В конечном счете реклама бренда говорит об уверенности – а ее-то обычно и не хватает вчерашним подросткам. Ахе играет в эту игру, и играет в нее с юмором. Я знаю, вы знаете и они знают, что Ахе не превратит вас в Джорджа Клуни. Но это же игра в свидания, и если этой игре недостает юмора и стиля, вы будете выглядеть так, как будто слишком стараетесь. А все мы знаем, что только крутой парень может закадрить классную девчонку.

Удивительно, что можно обнаружить во флакончике средства от потливости, особенно если превратить его из функционального, практичного и эффективного дезодоранта в помощника в отношениях с девушками.

Реклама – это не пальто, которое надеваешь или снимаешь в зависимости от погоды. Она должна стать неотъемлемой частью бренда, ее нужно встроить в само «сердце» продукта. Она должна стать основой притягательности бренда или продукта, она должна сделать так, чтобы люди признали его «своим».

Неважно, разбираетесь ли вы во всех этих новых цифровых технологиях. Если вы не понимаете основных принципов, как привлекать, развлекать и увлекать людей, «дигитализация» вам не поможет, она только быстрее вас убьет. Такова сила сети.

Технологии оказывают огромное влияние на то, как мы общаемся. Часто это называют «творческим разрушением». Это уничтожение старых структур и замена их новыми идеями и возможностями. Некоторых это пугает, но я считаю, что бояться нечего.

Я считаю, что сегодня – фантастическое время для работы в рекламе. Конечно, в водовороте цифровых инноваций легко потерять верное направление. Как говорил Джон Леннон: «Чтобы идти вперед, мне нужно знать, в какую сторону я смотрю». Но что бы ни говорил Леннон, и что бы ни твердили футурологи, у нашего бизнеса прекрасное будущее. Технологии не только не уничтожают рекламу, они открывают множество новых способов общения и передачи информации. И это самое захватывающее время для работы в сфере коммуникаций.

Наша отрасль – показательный пример теории Дарвина в бизнесе: здесь выживают только самые умные. В основе по-настоящему творческой компании лежат инновации. Так что думать, будто мы не станем искать инновации, которые позволят нам развиваться – полная ерунда.

Но прежде чем вы будете читать дальше, я хочу предупредить, что это книга не о том, «как» что-то делать. Подобных книг и так навалом. Эта книга – моя история, наполненная наблюдениями, мыслями и примерами. Она о том, как я оказался там, где оказался. Она о том, что и каким образом повлияло на мое отношение к рекламе и на мой подход к работе. Надеюсь, она будет для вас полезной и увлекательной.

**Один из самых неприятных моментов в процессе написания книги – невозможность назвать всех тех замечательных людей, с которыми я имел удовольствие работать. Список их имен занял бы половину книги. Так что я хочу поблагодарить их всех. Вы знаете, кто вы.**

Я назвал эту книгу «Превращая интеллект в магию». По сути, именно это всегда отличало лучшие работы ВВН и будет отличать их в будущем.

Предсказывать будущее – дело опасное. Единственный достоверный прогноз будущего состоит в том, что вы почти наверняка ошибетесь. Мир полон неудавшихся футурологов, и, к счастью для них, их уже нет с нами, и они не могут ответить за свои ошибки. Я не собираюсь следовать их примеру. Так что я буду говорить о новых тенденциях в рекламе, я поделюсь с вами историями из моей личной и профессиональной жизни, которые помогут вам лучше понять, что такое реклама и какой она может быть.

После изобретения фотографии многие предсказывали смерть живописи, но с тех пор мы успели увидеть импрессионизм, кубизм, дадаизм, футу-

ризм, сюрреализм, поп-арт, абстракционизм и минимализм, уж не говоря о других направлениях. Я не думаю, что искусство как форма когда-нибудь умрет. Вряд ли. Скорее, оно будет и дальше впитывать в себя новые энергии и инновации.

Если вы не верите, что у рекламы есть будущее, вам не стоит читать эту книгу. Можете ограничиться последней главой о виноделии.

Но если вы хотите узнать, какие возможности и какие приключения могут ожидать вас в рекламной индустрии, читайте дальше...

---

## Введение

**Мне очень повезло – я достаточно часто оказывался в подходящем месте в подходящий момент. Первое вмешательство судьбы в мою жизнь произошло в 1944 году. Казалось бы, это не самое удачное время для того, чтобы появиться на свет – тем более в Лондоне, переживавшем последние месяцы Второй мировой войны. Но это была большая удача, ведь я застал самое начало того, что потом стали называть бэби-бумом. Представители моего поколения познали тяготы войны и первыми ощутили перемены, вскоре всколыхнувшие западное общество.**

Мир находился на пороге появления *тинейджера* – это слово возникло в Америке еще в конце 30-х годов, но стало популярным только в 50-х. Послевоенное поколение взросло в прекрасное время, сочетавшее в себе беззаботность детства со взрослой осознанностью – уникальное время полной свободы и полного отсутствия ответственности. Поэтому я считаю, что родился в подходящий момент: на моих глазах рождалось очень важное и мощное явление, не знавшее себе равных в истории современной культуры: рок-н-ролл. Я сам переживал и видел своими глазами, какое влияние эта музыка оказывала на общество. На моих глазах рождалась молодежная культура. И мы до сих пор слышим эхо того времени.

Возможность наблюдать «до» и «после» помогла мне понять, насколько важными были эти перемены и оценить их по достоинству. Это навсегда изменило мое отношение к жизни: музыка изменилась, искусство изменилось, мода, кино и телевидение изменились. Это был уникальный период инноваций и экспериментов. Вдруг у молодых появился собственный голос, они хотели, чтобы с ними считались, и это диктовало повестку дня. || **Общество уже никогда не будет прежним.**

Но большие перемены редко проходят гладко – иногда мне казалось, что герои рок-н-ролла живут слишком быстро, и многие из них закончили свой путь трагически, как Бадди Холли, Ричи Валенс и Биг Боппер, разбившиеся в авиакатастрофе в феврале 1959 года (Дон Маклин позже спел о том, что «в этот день умерла музыка»). Другие мои герои все же вступили в мир взрослой ответственности: в 1958 году Элвиса призвали в армию. Им все-таки пришлось научиться пользоваться ножом и вилкой. Образ Элвиса с бритой налысо головой напомнил всем представителям

моего поколения, что холодная рука власти все еще крепко держит бразды правления. Многим из нас тогда показалось, что рок-н-ролл мертв.

Я начал терять интерес к рок-музыке и обратился к джазу. Внезапно я узнал о существовании совершенно нового мира. Особенно меня увлекал современный джаз Чарли Паркера, Майлза Дэвиса и Джона Колтрейна. Они стали моими новыми героями. Они делали классную музыку и при этом классно выглядели: темные костюмы, белые рубашки с вязаными галстуками и, конечно же, обязательные темные очки от Ray Ban. Альбом Майлза Дэвиса *"Kind of Blue"* стал саундтреком к нашей жизни, а его обложка от лейбла Blue Note – ее стилем.

А потом, в 1963 году, мир снова изменился. На смену альбому Майлза Дэвиса пришел сингл *"Please Please Me"* новой группы *"The Beatles"*. Рок-н-ролл воскрес. || Темные костюмы и черные вязаные галстуки были забыты ради пары хипстерских брюк и пестрых рубашек с Карнаби-стрит\*. Тогда, верьте или нет, Карнаби-стрит была в моде.

## **Дон Маклин ошибался – музыка не умерла, она просто пересекла Атлантику в обличье четырех парней из Ливерпуля.**

Эффект был потрясающим: *"The Beatles"* изменили не только наше представление о рок-н-ролле, но и представление о рок-музыкантах – они сами сочиняли свою музыку. Ни один лейбл не указывал им, что делать. Они решали сами. Это было еще одно доказательство того, что мир изменился и уже никогда не будет прежним. Корпорации начали терять власть и контроль.

Это были огромные культурные перемены. Они изменили мое отношение к творческому самовыражению и тому влиянию, которое оно оказывает на нашу душу, особенно когда составляет настолько заметный контраст со всем остальным. || **Влияние, контрасты, перемены в обществе уже никогда не будут столь глубокими или столь важными, как в те времена. Та эпоха навсегда сформировала мои творческие взгляды.** || Так что мне действительно очень повезло родиться в это время и в этом месте.

Второе вмешательство судьбы состояло в том, что сменявшие друг друга правительства Британии вкладывали большие деньги в художественные школы. В результате в первые десятилетия после Второй мировой войны, когда Великобритания переживала экономический спад, ее автомобильная промышленность выпускала ужасные машины, которые без конца ломались, выглядели

---

\* На Карнаби-стрит в Лондоне в 60-х годах находились бутики молодых дизайнеров, это был центр независимой лондонской моды. (Прим. пер.)

уродливо и пропускали масло, а рабочие, казалось, вечно бастовали, в художественных школах процветал креатив.

Британские художественные школы в 50-х и 60-х годах были местом радикальных взглядов и смелых экспериментов – настоящей колыбелью инноваций. Студенты этих художественных колледжей ни за что в жизни не хотели работать в нестабильной британской промышленности. Они не собирались карабкаться по служебной лестнице и вступать в местный Ротари-клуб. Они хотели писать, рисовать, фотографировать, придумывать и снимать. Они были намерены заново изобрести Великобританию.

В 1959 году мой брат учился в школе искусства св. Мартина, расположенной на Чаринг-Кросс-роуд в Лондоне. В то время «свингующий Лондон»\* только начинался, но в школе св. Мартина он не прекращался ни на минуту: Энтони Каро учил студентов скульптурного факультета варить стальные прутья, студенты факультета изящных искусств делали гигантские образы в стиле поп-арта с помощью шелкографии, а начинающие модельеры шили брюки-клеш и терли пемзой свои Levi's 501-й модели. В моде здесь были длинные зачесанные назад волосы (я говорю о мужчинах). Первокурсники общались с выходцами из рабочих семей, а те тусовались с амбициозными «мальчиками-мажорами» из среднего класса. И всех объединяли музыка, искусство и мода. Здесь существовал только один класс: творческий. Никого не волновало, откуда вы – важно было лишь то, что вы делаете и куда идете. Художественные школы всегда были интересными организациями, но школа св. Мартина была интереснее всех. Сам воздух здесь был пропитан новизной и творчеством.

Я находил любые предлоги, чтобы зайти к брату. Мы встречались в холле школы. Мне казалось, что это место живет совсем в другом времени. || **Все здесь было необычно – потолок украшали плакаты фильмов ужасов, обязательно кто-то сидел в углу и читал «В дороге» Джека Керуака, играл джаз – обычно это была "Round Midnight" Телониуса Монка, даже в два часа пополудни.**

Я не учился в школе св. Мартина, но тоже был частью этого поколения, достигшего совершеннолетия в подходящем месте в подходящий момент. Позже я поступил в лондонский колледж печати (LCP), чтобы изучать полиграфию и дизайн, а год до этого провел в школе искусств Хорнси в Лондоне. Именно в школе искусств Хорнси Питер Грин, блестящий преподаватель, посоветовал мне заняться дизайном. || **Он увидел, что из меня не выйдет второй Пикассо и заметил, что меня увлекают идеи, и придумывать идеи мне удастся лучше, чем рисовать.** || Питер посоветовал мне обратить внимание на LCP и порекомендовал учиться не только

---

\* Свингующий Лондон (англ. *Swinging London*) – термин, относящийся к активному культурному направлению в Великобритании, с центром в Лондоне, во второй половине 1960-х годов. Это было ориентированное на молодежь явление, которое придавало особое значение новому и современному. (Прим. пер.)



дизайну, но и полиграфии – печатная графика всегда была основой его собственных работ. То, что наши пути пересеклись, было еще одним вмешательством судьбы.

Я послушал Питера и поступил в LCP, но скоро стал понимать, что большинство студентов, изучающих в нем дизайн, на самом деле хотят быть художниками и боятся коммерции как огня.

**Наши практические задания обычно заключались в том, чтобы, например, разработать новый дизайн налоговой декларации – как упражнение в типографской печати – или нового конверта для пластинок. Это было прекрасно, но едва ли помогло бы мне стать успешным дизайнером.**

Поворотный момент в LCP наступил для меня, когда я представил преподавателю свой вариант дизайна налоговой декларации. Бриф состоял в том, что этот документ нужно сделать более простым и легким для заполнения. Я думал, что проблема не в том, что декларацию трудно заполнить, а в том, что это скучно, и поэтому никто не хочет этим заниматься. Я придумал следующее решение: иллюстрировал документ черно-белыми комиксами на тему денег. Я считал, что это сделает заполнение декларации менее обременительным, добавит ей немного человечности, и поэтому заполнять ее будет не так скучно. Но наш преподаватель хотел видеть совсем не это. || **Я до сих пор вижу, как у него вытянулось лицо, когда я показал ему свою работу. Он подумал, что я сошел с ума, а я подумал, что он ничего не понял. В итоге он во мне разочаровался.** || Мы не понимали друг друга. Он считал этот проект упражнением в использовании шрифта Univers Light, а я думал о комиксах, вроде тех, что печатали в журнале Punch. Никто не станет смеяться над шрифтом Univers Light, думал я.

Этот пример показывает, чем арт-директор отличается от дизайнера. Дизайнер пытается создать порядок из хаоса, а арт-директор пытается разрушать. Это борьба за внимание.

Передо мной маячило изгнание из LCP. Но меня спасло очередное вмешательство судьбы: на моем пути возник другой блестящий преподаватель и легенда LCP – Джон Гиллард. Он был увлечен своим делом и учил студентов сначала решать проблемы, а только потом переходить к дизайну. Он считал, что первая задача дизайнера – определить проблему. Идея – вот главное условие для решения проблемы, и она должна возникнуть до того, как вы начнете думать о дизайне. Как и Питер Грин, Джон увидел во мне любовь к идеям. || **Именно Джон познакомил меня с новаторскими работами Билла Бернбаха.**

Билл Бернбах основал свое рекламное агентство Doyle Dane Bernbach (DDB) в Нью-Йорке еще в 1949 году, вместе с Джеймсом Дойлом и Максвеллом Дейном. Все трое были аутсайдерами. Бернбах, копирайтер, был евреем, как и Дейн. Дойл был ирландцем, алкоголиком, и славился тем, что мог бы продать коктейль «Мохито» самому набожному мормону. Эти люди были бунтарями. Они не были американцами англо-саксонского происхождения и протестантского вероисповедания (WASP, как говорят американцы). Определенно, они были «не на той стороне», но это была именно та сторона, где происходит все самое интересное. В 50-х годах их национальная принадлежность делала их не самыми популярными людьми в залах заседаний правлений американских корпораций. Несмотря на все эти сложности, в Нью-Йорке идеи Бернбаха создали ему репутацию творческого гения. Среди первых сторонников его новых оригинальных идей были сеть универмагов Ohrbach's и израильская авиакомпания El Al. Затем, в 1959 году, у Бернбаха появился шанс поработать с компанией Volkswagen.

В то время сотрудничество с Volkswagen вряд ли можно было назвать подарком богов. Продавать гражданам Америки автомобиль, созданный в нацистской Германии – даже несмотря на двигатель с воздушным охлаждением – было достаточно трудно. Не только потому, что Вторая мировая была еще свежа в памяти. Малыш-«Фольксваген-жук» вышел на американский рынок в конце 1950-х годов, а тогда американцам еще нравилось все «большое»: это большая страна, с большими амбициями, большими возможностями, большими гамбургерами, большими компаниями и большими машинами. «Большое» в Америке – это не просто физический размер. Это философская категория.

Но основатели DDB не испугались и выиграли тендер. || В итоге Бернбах и его агентство создали серию объявлений, совершенно гениальных, основанных на поистине революционной стратегии: говорить людям правду. К правде Бернбах добавил остроумие и шарм. Под его руководством на свет появилась реклама, которая была не только интеллектуальна, но и увлекательна, а это труднее всего. Еще один его замечательный навык состоял в том, что в его работах всегда была скромность, напоминавшая людям, что корпорации состоят из таких же людей, как мы с вами.

## Какую правду можно было сказать о «Фольксваген-жук» ?

**Это маленькая, уродливая и шумная машина, но она надежна и сделана на совесть. Она для тех, кто не гонится за модой.**

Бернбах построил на этих идеях всю рекламную кампанию. Заголовки объявлений были, например, такими: «Думай о малом», «Лимон» и «Сначала мы красим машину, а потом красим краску».

Остроумие и шарм рекламы Бернбаха заставили американских покупателей, привыкших к большим автомобилям, полюбить нелепую маленькую машинку, «Фольксваген-жук». Эта кампания изменила судьбу компании Volkswagen и дала начало новому стилю рекламы, оказавшему влияние на несколько поколений креаторов.

Эти объявления стали легендой – как сам Бернбах и его агентство. Его работа показала всему поколению – моему поколению, – что реклама может быть остроумной, интеллектуальной, правдивой, увлекательной и, важнее всего, эффективной.


## Так родилась современная реклама.

Одним из первых в ходе кампании для «Фольксваген-жук» было объявление «Думай о малом» (Think Small). Уже много лет рекламисты продолжают им восхищаться. Оно кажется ремаркой к американскому консюмеризму – в какой-то степени так оно и есть. || Несколько лет спустя Кит Райнхард, один из легендарных копирайтеров DDB, рассказал мне, как на самом деле возникла эта идея. В то время корпорация IBM запустила кампанию под слоганом «Думай о большом» ("Think Big"), и слоган DDB был просто парафразом этой идеи – поэтому он и привлекал к себе такое внимание. Но эта история затерялась в тумане прошлого. То, что мы делаем, часто рождается под влиянием момента, а когда момент проходит, реклама часто теряет актуальность.

Еще одно прекрасное объявление той кампании вышло под слоганом «Лимон» (Lemon). В Америке так называют вещи плохого качества. Это слово было написано под изображением «Жука». В тексте говорилось о том, как Volkswagen контролирует качество своих автомобилей. Раньше подобной рекламы просто не было. Это было честно, просто и остроумно. Люди были в восторге.

Было и еще нечто в кампании для «Фольксваген-жук» и в человеке, который был ее идейным вдохновителем, возможно, это важнее всего: Бернбаху предстояло провести эту кампанию в то время, когда Германия, или Западная Германия, как она тогда называлась, с трудом восстанавливала экономику, разрушенную войной. В ее экономике, основанной на производстве и инженерии, автомобильная промышленность была одной из основных отраслей. Поэтому успех в Америке, на крупнейшем рынке легковых автомобилей в мире, был крайне важен для будущего компании Volkswagen и для всей экономики Западной Германии. || Видение и креатив Бернбаха дали немецкой экономике новый импульс, который был ей так нужен. «Жук» стал одним из самых успешных автомобилей в истории, а корпорация Volkswagen – одним из самых успешных автопроизводителей. Кроме того, эта кампания в немалой степени восстановила репутацию Западной Германии как гиганта инженерной мысли.

Через 15 лет после того, как нацисты устроили холокост и попытались истребить все еврейское население Европы, Германию спас еврей Билл Бернбах.



### Lemon.

This Volkswagen missed the boat. The chrome strip on the glove compartment is scratched and must be replaced. Chances are you wouldn't have noticed it, Inspector Kurt Kromeier did.



There are 3,397 cars at our Wolfsburg factory with only one job to inspect Volkswagens at each stage of production. 3,000 Volkswagens are produced daily, there are more inspectors than cars!

Every check absorber is tested (spit checking won't do), every windshield is scanned. VW's have been reported for surface scratches barely visible to the eye.

Final inspection is really something! VW inspectors on each car off the line onto the Funktionsprüfstand (car test stand), rate up 181 check points, get ahead to the customer, brake stand, and say "no" to one VW out of fifty.

This preoccupation with detail means the VW lasts longer and requires less maintenance, by and large, than other cars. It also means a used VW depreciates less than any other car!

We pluck the lemons, you get the juice.

### Think small.

Our little car isn't so much of a novelty any more.

A couple of dozen college kids don't try to accessorize inside it.

The guy at the gas station doesn't ask where the jets go.

Nobody even stores at our shops. In fact, some people who drive our little

never don't even think 32 miles to the gallon is going any great gun.

Or using five pints of oil instead of five quarts.

Or never needing anti-freeze.


Or racking up 40,000 miles on a set of tires.

That's because once you get used to

some of our economies, you don't even think about them any more.

Except when you squeeze into a small parking spot. Or renew your small insurance. Or pay a small repair bill. Or trade in your old VW for a new one.

Think it over.



**Клиент:**  
Volkswagen,  
1963–1964  
**Название:**  
Lemon and  
Think small  
**Арт-директор:**  
Helmut Krone  
**Копирайтер:**  
Julian Koenig

Вот вам урок о пользе смирения и опасности предубеждений. Конечно, нужно помнить прошлое, но не стоит становиться его заложником.

Работы Бернбаха для Volkswagen показал мне Джон Гиллард, мой преподаватель в LCP. Я вдруг почувствовал себя так, будто включили свет в темной комнате. Я вдруг понял, чем хочу заниматься. || Я нашел отрасль, где главное – это идеи.

Бернбах показал, что правда – самая мощная стратегия в рекламе. Он был убежден, что такой стиль может быть увлекательным и вдохновляющим, и при этом интеллектуальным – реклама вовсе не предполагает покровительственного тона. А юмор – очень мощный инструмент.

Это удивительно: мы со всех сторон окружены рекламой, но не замечаем ее до тех пор, пока кто-то не покажет нам, какой она может быть.

И тогда мы понимаем, что реклама способна изменить судьбу бренда, что она может обращаться к миллионам людей, оставаясь честной. За это открытие я должен поблагодарить Джона Гилларда, и, конечно, Билла Бернбаха и его рекламное агентство.

Увидев свет, я захотел найти работу в сфере рекламы, и лучше всего – работу арт-директора. Я примкнул к небольшой группе студентов-бунтарей LCP и перестал ходить на лекции других преподавателей. || Реклама здесь считалась презренной «коммерцией», а дизайнеры хотели быть «художниками». Какая там реклама «Жука», они не станут мараить руки. Большинство наших препода-

вателей дизайна действительно в ужасе отдергивали свои холеные руки от рекламы, а я шел в другую сторону. Они не понимали меня, а я – их.

**Я понял, что задача дизайна – создание порядка, а я хотел создавать хаос. Здесь был некий философский пробел. И разум не мог его заполнить.**

Слово «реклама» считалось в LCP таким грязным, что мы, члены группы «рenegатов», каждый день сбегали из колледжа и отправлялись в местный паб под названием «Принц Альберт», где Гиллард читал нам лекции. Здесь мы и работали. Мы заказывали по полпинты пива и цедили его весь день, придумывая идеи и делая наброски, а потом показывали их Гилларду. Бог знает, что думал бармен – должно быть, он подозревал, что в пиво мы что-то добавляем.

Я так хотел работать в сфере рекламы, что решил познакомиться с некоторыми известными креаторами из лондонских агентств и показать им свое портфолио. Гиллард советовал мне подождать и украсить портфолио парочкой действительно прекрасных идей, но мне не терпелось.

**Мне удалось добиться встречи с одним арт-директором из Нью-Йорка, работавшим в модном агентстве, только что открывшем филиал в Лондоне. Агентство называлось Papert, Koenig and Lois (PKL), а арт-директора звали Тони Палладино.** || Как вам такое имя? В те дни почти все нью-йоркские креаторы-рекламисты были или евреями, или итальянцами; евреи, как правило, были копирайтерами, а итальянцы – арт-директорами. Так что совершенно ясно, кем был Палладино.

Я встретился с Палладино в офисе PKL, рядом со Слоан-стрит в Найтсбридже. Там были полированные паркетные полы и отличная итальянская мебель. || **Кабинет Тони был образцом минимализма: кроме белого блокнота формата А4 и черного маркера на его белом рабочем столе ничего не было.** || На стене за столом висела картина в стиле поп-арт – произведение его самого и копирайтера агентства, тогда малоизвестного писателя по имени Питер Мейл, который позже ушел из рекламы и написал известный бестселлер «*Год в Провансе*».

Мне не терпелось показать Палладино свои идеи, родившиеся под воздействием пивных паров. Я открыл свое портфолио, и тут меня представили молодому копирайтеру, который только начал работать в агентстве – он случайно заглянул в кабинет. Это был Алан Паркер, позже ставший одним из лучших британских кинорежиссеров.

Я начал показывать свои работы. Тони пролистал портфолио. И ничего не сказал. Потом он пролистал его снова, а потом просто выбросил в корзину для мусора – все, кроме одной работы. Я был в шоке. || **Я был расстроен и разочаро-**

ван. Он взял оставшуюся работу и сказал: «Вот это хорошо. А сейчас я покажу вам, как сделать это еще лучше». Он сократил заголовок, вычеркнув несколько слов. Заголовок действительно стал лаконичнее, ярче и проще. Он показал мне, что значит уметь сокращать – один из основных навыков профессионального рекламиста.

Потом он сказал: «Принесите мне еще 10 таких же хороших идей, и тогда я увижу, что вы готовы к работе в этом бизнесе».

Когда я покидал офис Палладино, все мои работы, кроме одной, остались в корзине для мусора. Ублюдок. Он что, не знает, как дорого стоит нынче картон? К сожалению, больше я никогда его не видел. Возможно, ему пришлось спешно уехать из Лондона после одного инцидента с участием эскиза, ножа и шеи аккаунт-менеджера. Я вернулся в LCP, и Гиллард стал меня утешать: «Я же тебе говорил!». || Но какой бы болезненной ни была эта встреча с Палладино, это был прекрасный урок: я понял, что нужно быть настойчивым и нельзя позволять себе расстраиваться из-за подобных ситуаций. Нужно просто делать хорошие работы.

Меня не слишком удивило, что на нашей встрече Палладино много говорил о страсти – ведь он был итальянцем. || Он сказал, что мое портфолио должно говорить обо мне – о том, во что я верю, о том, какие работы я действительно хочу делать. Он считал, что именно это – залог успеха.

**Вот лейтмотив этой книги: творчество –  
это не профессия, а одержимость. Именно это  
он хотел мне показать, и именно это видно  
в работах Бернбаха.**

Я определяю творчество как «выражение себя». Невозможно создать хорошую работу, если в ней нет частички нас самих, будь то наше сердце, наша душа или наши убеждения. || Что бы мы ни создавали – картины, тексты, дизайн или даже рекламу – наша работа всегда является отражением нашей личности. Конечно, наши произведения могут быть ориентированы на разную аудиторию и выполнять разные функции, но, в конечном счете, они несут в себе наши убеждения и отпечаток нашей личности. Чтобы творческая работа удалась, она должна быть целостной и человечной. Именно эти качества трогают людей – и приходят они изнутри. Без них мы просто потратим время зря, и наше произведение никого не заинтересует и не увлечет. || Вот почему творческие люди иногда так невыносимы – они не просто что-то делают, они выражают свои убеждения. || Именно так творили первые гиганты рекламы, например, Бернбах. Именно поэтому их работы выдержали испытание временем и сумели так много изменить. || Эти люди

были не просто художниками от рекламы, они были проповедниками – они по-настоящему верили в то, что делали.

## **Ими руководили убежденность и страсть.**

Те ранние годы развития рекламной индустрии были важными. Оказаться в подходящем месте в подходящий момент – это удача. Это или случится, или нет, но можно поймать удачу, которая встречается на нашем пути. То время показало мне, что очень важно знать, каковы ваши убеждения, какая философия лежит в основе ваших идей. Мы не просто создаем работы, как наемные сотрудники коммерческих предприятий. Мы – живые люди, у нас есть свои истории, и мы жаждем выражать свои идеи. || **Только так у нас есть шанс изменить мир и вдохновить других.**

Меня увлекала реклама, потому что она позволяла мне обращаться к массам. Изучать живопись было прекрасно, мне это нравилось. Но в конечном счете сколько людей увидит мои работы? Конечно, реклама – это компромисс, здесь есть клиенты, брифы и сроки. Везде свои недостатки. Но меня увлекали достоинства.

Я также ценил возможность сравнивать – сравнивать одну культуру с другой, находить радикальные, новаторские идеи, которых еще не принимает общество. Это был мой путь. || **Но свой путь есть у каждого из нас: место, где мы родились, наши первые воспоминания, опыт, любовь, ненависть – все это и делает нас теми, кто мы есть. Поэтому мы и уникальны, и наша уникальность должна отражаться в нашем творчестве.** || Если вы помните о том, каков ваш путь, и можете выражать свои чувства и эмоции, то у вас есть шанс стать настоящей творческой личностью.

# 1

---

## **ИДЕИ**

**Идеи – суть рекламы.  
Мы поклоняемся им, мы ищем  
их, боремся за них, приветствуем  
их и ценим их превыше всего.  
Пройдитесь по кабинетам любого  
агентства, и наверняка не раз  
услышите: «В чем идея?».**



**Идеи – наше главное оружие. Они могут изменить будущее бренда, страны и даже курс истории. Они увлекают, развлекают и заставляют думать, вызывают споры, критику и поклонение. Мы принимаем их как должное, но иногда важно отойти в сторону и поразиться их блеску, а подчас и их простоте.**

Идеи по-настоящему эгалитарны. Идея может родиться у любого из нас, в любой момент. Не нужна никакая специальная квалификация, чтобы придумывать идеи, или специальное оборудование, чтобы их выражать. Они могут появиться где угодно.

Я считаю, что очень важно поощрять людей создавать идеи. Идеи – та интеллектуальная сила, которая движет цивилизацией и позволяет всем нам воплощать в жизнь свои мечты. И чем больше у вас идей, тем проще придумывать новые. Это – одна из множества причин того, что в сфере рекламы так интересно работать.

Если вам постоянно нужно придумывать новые идеи, это может быть изнурительно, и самая жесткая атмосфера за всю мою карьеру была в консалтинговой компании Cramer Saatchi, созданной в 1967 году и ставшей предшественницей рекламного агентства Saatchi & Saatchi. Конечно, это было потрясающее место, но чтобы зарабатывать деньги, нам приходилось каждую неделю разрабатывать по рекламной кампании, в которой были задействованы печатные СМИ, телевидение, плакаты, торговые точки. Все, что только можно. Мы даже меняли дизайн упаковки, если считали нужным. Это был «метод 360 градусов», еще тогда, когда о нем никто не знал. || **Чаще всего наши брифы приходили из агентств, которые не смогли придумать ничего сами, и просили нас вытащить их из задницы. Проблема была в том, что вместе с терпением у клиента обычно заканчивалось время. Поэтому мы постоянно работали под невероятным прессингом и в кратчайшие сроки. У нас была всего одна ночь, только выходные, все нужно было делать «на вчера».**

Мы работали так много и так быстро, что иногда это было просто безумие. Мы представляли идеи заказчику еще до того, как успевали высохнуть чернила. Доводить до ума неудачные идеи времени не было, так что мы просто выбрасы-

вали их в мусор и начинали сначала. Все это было немного комично и напоминало сцену из фильма «Первая полоса» Билли Уайлдера: Уолтер Маттау, в роли безжалостного редактора газеты, умоляет Джека Леммона, играющего репортера, снова сесть за пишущую машинку и написать статью о сбежавшем преступнике. Леммон так поглощен работой, что не может остановиться. Но, как известно, журналист ничего не может написать без помощи сигарет. И он говорит Маттау, который стоит рядом с ним: «Обкуривай меня».

Мы работали в постоянном цейтноте, на безумной скорости и поэтому могли гордиться далеко не всеми своими работами. Как правило, идея постепенно становилась жертвой компромиссов, в попытках заставить клиента ее купить – хотя разумнее было бы признать ее неудачной и найти новую. В таких ситуациях всегда есть надежда, что компромисса никто не заметит. К сожалению, эта надежда редко оправдывается.

**В такие моменты кажется, что первоначальный блеск идеи, несмотря на все компромиссы, не исчезнет. Но на самом деле так бывает крайне редко, и нужна смелость, чтобы убить своего «ребенка», прежде чем он превратится в настоящее чудовище.**

В Cramer Saatchi такие «чудовища» иногда выходили в печать, и тогда все сотрудники старались делать вид, что не имеют к ним никакого отношения. Но однажды мы с ужасом обнаружили, что одна такая работа стала номинантом конкурса D&AD Annual – самой престижной премии Великобритании в области дизайна и рекламы. Конечно, креаторы, придумавшие эту сомнительную работу, не хотели, чтобы под ней стояли их имена. Ее выдвинул в номинацию какой-то ищущий славы фотограф или какое-то агентство, не предупредив нас об этом. Никто не хотел признаваться в авторстве этой ужасной работы, и мы решили придумать несколько вымышленных имен и выдать их за «творческий коллектив», придумавший этот кошмар. Конечно, мы не думали, что такую ужасную работу, которую мы дружно ненавидели, допустят к участию в конкурсе. Как бы не так. И если вы пролистаете сборник D&AD Annual от 1970 года, то увидите там «творческий коллектив», состоящий из Дональда Лорио и Джейка Стойера, который за всю историю своего существования создал всего одну работу. Чарльз думал, что это очень весело. Даже самые плохие наши работы участвуют в конкурсах – это же круто. Кроме того, публикация в D&AD Annual была полезна для бизнеса.

Но я отвлекся, так что давайте вернемся к нашей основной мысли, а она очень проста: идеи и вера в то, что вы можете их создавать – это самое главное. В противном случае реклама – это просто информация. Суть в том, чтобы сделать информацию интересной и адекватной: в мире маркетинговых коммуникаций понимание этих двух слов – «интересный» и «адекватный» – стоит целой библиотеки. Но если разобраться, для этого достаточно здравого смысла и желания вызвать у людей эмоции. || Всегда помните, что информация проходит через сердце. Как сказал Джеймс Стивенс в книге «Кувшин золота»: «Что сердце знает сегодня, голова поймет завтра».

Но как же возникает эта «гениальная идея», превращающая сырую информацию в рекламу, которая не только информирует, но при этом увлекает и развлекает? || Есть одна хорошая книга о теннисе, она называется «Внутренний теннис», и в ней есть один очень простой вывод: чем упорнее вы стараетесь играть лучше, тем хуже у вас получается. С творчеством точно так же, возможно, даже в большей степени, чем в теннисе. Я всегда говорил, что лучше всего думаю, когда не думаю: именно тогда меня посещает вдохновение. Вы уже накормили свой разум проблемами, вопросами, предложениями и пожеланиями клиента – после этого можно позволить всему этому просто «повариться». Можно говорить о проблеме, обсуждать бриф – что нам в нем нравится и не нравится, что бы мы хотели видеть, и что кажется нам привлекательным. || И в какой-то момент в этом абсурдном, безумном, лишенном всякой логики процессе возникает блестящая мысль. Так начинается магия. Конечно, никому не хочется верить, что магия возникает настолько случайно, но это так.

**Некоторые из вас могут спросить: «Но если все настолько хаотично и непредсказуемо, как креативный бизнес вообще может быть бизнесом?». Это вполне разумный вопрос, и я на него отвечаю: «С большим трудом».**

**Вероятно, как раз поэтому хорошие агентства приходят и уходят с такой регулярностью – они находят блестящие, потрясающие и удивительные идеи и вдруг становятся посредственными и предсказуемыми.**

Приходится признать, что творческий процесс абсолютно лишен логики. Если вы отрицаете этот факт, то неминуемо потерпите неудачу. Какое-то время можно сопротивляться, но это все равно, что пытаться закрасить ржавчину: она рано или поздно проступит. || **Непредсказуемость – вот что делает работу в рекламе такой увлекательной – никогда не знаешь, что получится. Творчество непредсказуемо, оно должно удивлять и бросать вызов, оно должно быть смелым и при этом мотивировать.** || Если творческая компания это понимает, у нее есть все шансы добиться успеха и удержать его надолго.

Почему Голливуд снимает столько предсказуемых, скучных фильмов? Потому что следует формуле. А сторонники формул больше всего любят удобный, предсказуемый процесс. Они ищут убежище. Те, кто следует формулам, пытаются превратить творческое мышление в «процесс». Они хотят его упростить. Они хотят сделать его простым и понятным. Поэтому, например, они придумали предварительную презентацию.

Вы когда-нибудь участвовали в ней? Всем, кто занимается рекламой, рано или поздно приходилось это делать, не так ли? А если вы не знаете, что это такое, то вам очень повезло. Предварительную презентацию проводят после того, как агентство и клиент согласовали стратегию, и перед заключительной креативной презентацией. Это встреча, на которой агентство показывает клиенту разные варианты креативных решений. Смысл такой презентации состоит в том, чтобы заставить клиента почувствовать себя счастливым участником создания работы, за которую он в итоге заплатит. Все это кажется разумным, но по-настоящему гениальные идеи редко можно назвать разумными.

## **Все уходят со встречи довольными, кроме креаторов – тех, кому предстоит создавать магию.**

Того, кто предложил абсолютно идиотскую идею предварительной презентации, нужно найти и расстрелять. Это изобретение предсказуемого ума, пытающегося изгнать из творчества спонтанность. Предварительные презентации были придуманы для того, чтобы клиент был доволен, чтобы показать ему, будто мы полностью контролируем процесс, хотя это, конечно же, не так.

## **Творчество – не процесс; а реклама – процесс.**

Творчество – это безумная, маниакальная каша, состоящая из абсурдных, диких, необъяснимых мыслей и чувств, которые, каким-то странным образом сочетаясь друг с другом, меняют наш взгляд на вещи. Именно поэтому это магия. Если вы хотите быть таким, как все, тогда да, исполь-

**зуйте процесс.** || С помощью процесса и серии предварительных презентаций можно очень легко делать очевидные, понятные вещи, которые легко продать. И я говорю не только о рекламном бизнесе – мир полон предсказуемых вещей: откройте любой журнал, включите телевизор, и вы их увидите. Почему? Потому что мир хочет думать, что творчество – это понятный и разумный процесс. Это можно видеть в любой творческой отрасли.

**Цель процесса – создать порядок из хаоса. Цель творчества – создать хаос, из которого может возникнуть порядок. Это противоположные полюса.**

Вы ведь не думаете, что Леонардо да Винчи ходил на предварительные презентации, когда рисовал *«Мону Лизу»*? Представьте себе сцену: может быть, лучше, чтобы она смотрела направо? Может быть, ей не помешают какие-нибудь драгоценности? А улыбка должна быть немного шире, вы не находите? Нарисуйте у нее над головой яблоко – это заставит людей гадать, зачем оно там нужно. Конечно, Леонардо не ходил на чертовы предварительные презентации, так что *«Мона Лиза»* – плод чистого вдохновения. И этот плод вдохновения остается прекрасным уже 500 лет и до сих пор заставляет нас отступать в изумлении. Верьте или нет, этого пытаются добиться добрая половина творческих людей – создать нечто, перед чем люди будут отступать в изумлении. Творчество может изменить наш взгляд на мир и вызвать сильные чувства, которые останутся с нами навсегда. Может быть, это слишком? Может, и слишком, но если мы не попробуем, то никогда этого не добьемся. И я точно знаю, как этого не добьешься: на долбаной предварительной презентации. По определению на такой презентации люди пытаются загнать творчество в рамки. А я хочу дать ему свободу. И как бы я ни жаловался, они никуда не денутся. Даже мне, вероятно, придется и дальше их терпеть. Но если мы не признаем, что они нас ограничивают, то не испытаем вдохновения и не придумаем эту прекрасную идею, этот магический ход, который сотворит чудо с объемами продаж клиента.

**Но как узнать, что эта идея «гениальна»?**

**Хорошее – враг великого. Процесс, помогающий создать хорошее, не позволяет создать великое.**

**Идеи похожи на еду: чем больше обработки, тем меньше жизни в них остается.**

Однажды меня попросили прочесть лекцию о том, что такое «гениальная идея». Сначала я хотел сказать, что поиск идеи – это нелинейный, неуправляемый процесс, и чаще всего он зависит исключительно от вдохновения. || Я действительно так считаю, но если бы я встал перед слушателями и сказал: «Я просто покупаю то, что мне нравится», такая речь была бы слишком короткой и вряд ли порадовала бы организаторов. Поэтому я решил проанализировать свои методы работы: возможно, мне удастся найти какую-то формулу? Есть ли здесь что-то еще, кроме интуиции? Это как ехать на велосипеде – никогда не задумываешься о том, как это делаешь. Так что мне пришлось поставить под сомнение собственные убеждения. Какие идеи мне нравятся? Почему одна идея меня привлекает, а другая – нет? И чем это можно объяснить?

Нужно сказать, что я не имел намерения искать простую формулу создания идей. Я не думаю, что это возможно. Можно найти простую формулу сведения бухгалтерского баланса, но, конечно, не формулу творческого процесса. Однако очевидно, создавая идеи, мы проходим через какой-то процесс. Почему одни идеи привлекают мое внимание, а другие – нет? Очень полезно понимать, какие инструменты мы используем, чтобы понять, хороша идея или нет.

Исследовав свой собственный творческий процесс, я обнаружил лейтмотив, явно заметный во всех моих работах и в работах других креаторов, которыми я восхищаюсь.

**Этот лейтмотив – непочтительность.**

**Но почему я считаю, что непочтительность так важна?**

**Исследуя этот вопрос, я вышел за рамки рекламы и стал рассматривать непочтительность в более широком контексте, в контексте искусства в целом.**

Возьмем европейское искусство до эпохи Ренессанса. В нем не найдешь непочтительности. Совсем наоборот, и дело здесь в контроле. В Средние века одна из основных функций искусства состояла в укреплении власти, будь то власть церкви, монархии или деспота. Почтение было самой актуальной темой, и художник жил или умирал в зависимости от своей способности получать комиссионные. Чтобы художник мог выжить, его покровитель должен был быть доволен.

Вспомним итальянских художников, работавших на Римско-католическую церковь. У них были те же проблемы, что и у современных дизайнеров и рекламистов: им тоже нужно было продавать продукт. В их случае это были не банковские услуги или стиральный порошок, а вера в Бога и довольно странные идеи о девственности, целомудрии и непогрешимости Папы Римского. Им приходилось продавать этот «продукт» снова и снова, и делать это так, чтобы их произве-

дения волновали и увлекали зрителей, которые уже много раз видели и слышали все эти истории. Церковь, подобно современным клиентам, прекрасно понимала, как важно постоянно освежать привычные темы. Конечно, это было на руку многим художникам, потому что приносило постоянные и щедрые комиссионные. Один пример нового прочтения знакомой темы – потолок Сикстинской часовни в Риме. Это грандиозное послание о власти Папы, но – и это важно – благодаря новаторскому и смелому стилю Микеланджело это послание было услышано, о нем заговорили, оно вызывало эмоции и укрепляло преданность церковной доктрине происхождения человека. || **Так что если признать, что у художников, работавших на Римско-католическую церковь, были те же самые проблемы, что и у современных рекламистов, то Микеланджело можно назвать первым великим арт-директором – оригинальным, страстным, преданным своему делу, постоянно спорящим с клиентом о бюджете и сроках.** || Но кто сейчас об этом помнит?

## **Кроме того, в работах Микеланджело было место для остроумия и непочтительности.**

Опустите глаза с потолка вниз, на стену за алтарем в Сикстинской капелле, и увидите другой шедевр – «*Страшный суд*». Сначала Микеланджело нарисовал все фигуры фрески – Христа, святых, ангелов, толпу – обнаженными. Но Папа и кардиналы были столь обескуражены неприкрытой наготой, что пригласили другого художника, Даниеле да Вольтерра, и поручили ему дорисовать драпировку на груди и гениталиях персонажей. В итоге Иисус одет в нечто вроде розового пеньюара. Я не думаю, что первоначальное видение великого мастера заключалось в том, чтобы показать, что Иисус тоже носил нижнее белье. Так что когда в следующий раз кто-нибудь захочет внести коррективы в вашу работу, пусть вас утешит то, что теперь вы в одной компании с Микеланджело.

Караваджо тоже использовал шокирующие образы, чтобы выйти за рамки общепринятого в то время стиля. Он изображал известные христианские фигуры в образах представителей низших классов. На его картине «*Ужин в Эммаусе*» Иисус – это прекрасный юноша, восхищающий своей физической красотой, а вовсе не святостью. В то время это вызвало шок, но сейчас мы считаем эту работу великим произведением искусства. Некоторые считают, что Караваджо был геем, возможно, именно поэтому он перешел от общепринятого стиля к тому, что сейчас мы назвали бы гомоэротикой. Кто знает?

Мы видим непочтительность в работах Микеланджело и Караваджо и ощущаем ее влияние. || **К сожалению для художников того периода, излишняя непочтительность обычно приводила к тому, что они умирали в бедности. И я вас уверяю, это не лучший способ умереть.**



**Клиент:**  
**Wallis, 1997**  
**Арт-директор:**  
 Steve Hudson  
**Копирайтер:**  
 Victoria Fallon  
**Фотограф:**  
 Bob Carlos  
 Clarke

К XIX столетию искусство приобрело относительную независимость. Художники уже могли обойтись без богатых спонсоров и покровителей. Поэтому они стали ставить под сомнение власть основных общественных институтов: церкви, государства и монархии. Общество развивалось, в нем становилось все больше образованных, независимых и свободомыслящих людей, и два главных оплота власти – церковь и государство – стали терять влияние.

Начался XX век. Экономический рост принес с собой новые проблемы и новую жажду свободы. В обществе рождались конкурирующие идеи. || Эти идеи требовали внимания и осмысления. Вместе со свободой возникала потребность задавать вопросы и искать объяснения. Какова природа общества и власти? Как они устроены? Почему они меняются? Что в этом хорошего? Что плохого? Что нужно сохранить, а от чего пора отказаться?

После Первой мировой войны возникло новое художественное направление: дадаизм. Это была реакция на бессмысленную резню, в которую оказались втянуты миллионы людей по прихоти бездушной власти, не терпящей никакой критики и не приемлющей альтернативных мнений. Именно это высокомерие возмущало писателей и художников, не только сторонников дадаизма, но и представителей других направлений – они жаждали уничтожить государственные институты и традиционные формы искусства.

У дадаистов не было каких-то определенных убеждений, они хотели лишь бросить вызов установленному порядку. Марсель Дюшан уничтожил «Мону Лизу»,



пририсовав ей усы – это был еще один способ подразнить власть и общество. Удивительно, какой глубокий смысл могут выразить неумело нарисованные усы.

Художники и дизайнеры Баухауса были настроены менее радикально, чем дадаисты, но тоже осмелились низвергать традиционные авторитеты. Они делали мебель из промышленных материалов и тем самым бросали вызов традиционным ремеслам, а в сфере графического дизайна и полиграфии они полностью изменили наше отношение к печатному слову и восприимчивость информации.

К этому времени изменилась сама суть искусства – оно стало заставлять нас думать, менять точку зрения, протестовать. Мы научились подвергать все сомнению, и это освобождало наш разум. Самая главная наша свобода – это право спросить: «Почему?».

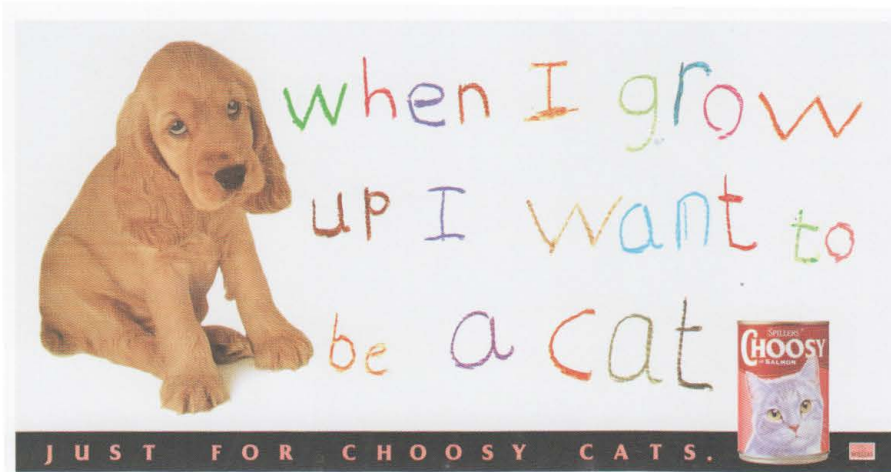
## **Мы хотим бросить вызов привычному.**

**И, конечно, хотим иметь возможность  
это сделать.**

Потребность потрясать устои проявлялась не только в изобразительном искусстве, но и в музыке – вспомните развитие джаза, блюза и рок-н-ролла. Джаз был голосом угнетаемой черной Америки, и некоторые даже считали его «музыкой дьявола». Блюз стал выражением бунтарского духа. Он положил начало рок-н-роллу, превратив Элвиса Пресли в культовую фигуру, известную во всем мире. || **Весьма показательно, что в Америке по телевидению Элвиса не разрешали показывать ниже пояса – его «фирменные» движения бедрами считались непристойными. Конечно, в какой-то степени цензоры были правы, но дело было не в этом.** || Элвис стал голосом нового поколения людей, которых власти не понимали и не могли понять. Менялся центр тяжести общества. Оно стало прислушиваться не к старейшинам, а к молодежи, которая обрела свободу – к поколению, избалованному благосостоянием, жаждущему перемен и желающему самовыражаться на собственных условиях, собственным языком.

Когда непочтительность объединяется с инженерными решениями, может появиться нечто по-настоящему новаторское и знаковое. Можно найти неожиданное решение проблемы. Пример: революционная конструкция автомобиля (модель Mini) Алека Исигониса. Задача была такова: сделать автомобиль меньше по размеру, но чтобы при этом в нем было больше места для пассажиров. На первый взгляд, это было невыполнимо. Но, отказавшись от известных правил – будучи непочтительным – и изменив расположение двигателя, Исигонис решил эту проблему одним махом: нашел больше простран-

Клиент:  
**Choosy, 1998**  
 Арт-директор:  
 Mike Wells  
 Копирайтер:  
 Tom Hudson



ства для пассажиров, не увеличивая размера автомобиля. || Я бы сказал, что Иссигонис непочтительно отнесся к общепринятым правилам инженерной мысли и в результате создал один из самых примечательных продуктов индустриальной эры.

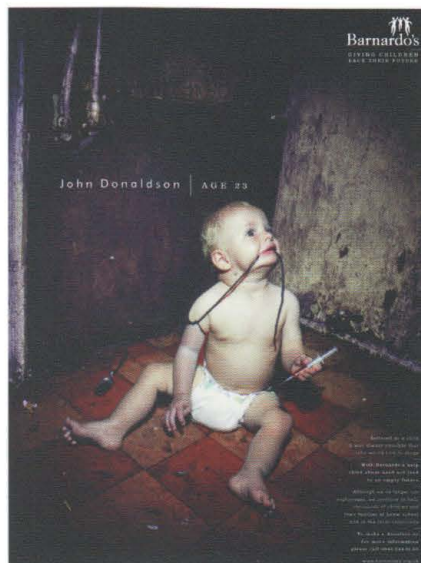
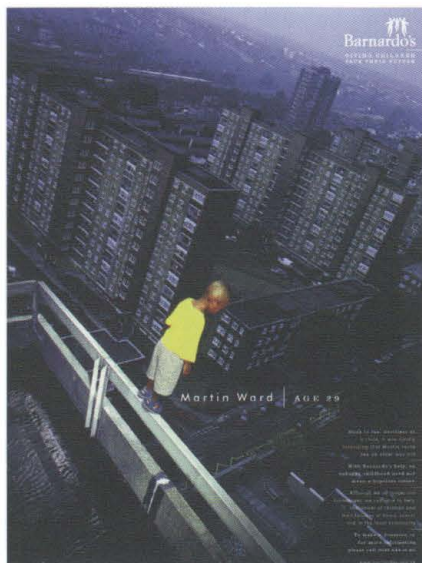
Современные дизайнеры и рекламисты постоянно пытаются заставить людей сделать выбор – выбор между одним и другим продуктом. Между одним и другим дизайном. Мы пытаемся заставить людей не просто выбирать, но принять новую концепцию и пересмотреть привычные взгляды. Для этого нужна непочтительность.

Прекрасный пример – плакат «Беременный мужчина» для НЕА (Health Education Authority), созданный компанией Cramer Saatchi в 1970 году. ||| Цель кампании состояла в том, чтобы побудить мужчин изменить привычное отношение к контрацепции. Этот плакат – прекрасный пример влияния

Клиент:  
**Robertson's,**  
**1985**  
 Арт-директор:  
 John Hegarty  
 Копирайтер:  
 Barbara Nokes



Клиент:  
**Barnardo's,**  
 1999, 2000  
 Арт-директор:  
 Adrian Rossi  
 Копирайтер:  
 Alex Grieve  
 Фотограф:  
 Nick Georghiou



непочтительности. Как я расскажу позже, это был поворотный пункт в истории создания рекламного агентства Saatchi & Saatchi.

**Но использовать непочтительность ради нее самой опасно – при этом вы рискуете потерять связь с реальностью.**

Непочтительность заставляет людей задавать вопросы и при этом предлагает возможное решение. Но если непочтительность превращается просто в анархию, она обращается против самой себя и разрушает собственную цель. Она просто шокирует и в результате отталкивает – судьба, которая в итоге постигла дадаистов.

Я бы сказал, что так произошло и с панком в 70-х годах. В конечном счете панк-движение только протестовало, но ничего не предлагало. Оно бунтовало против традиций, но ничего не давало взамен – оно создало пустоту, но не смогло ее заполнить. Элементы панка вошли в массовую культуру, но как философия он предлагал только бунт, а история учит нас, что если мы хотим что-то разрушить, то потом должны на этом месте построить что-то новое. У панка не было никакого видения, а чтобы непочтительность была конструктивной, она должна не только побуждать людей задавать вопросы, но и вести их за собой.

В ту же ловушку несколько лет назад попала печально известная реклама Benetton: постер, где были изображены новорожденные младенцы и человек,

умирающий от СПИДа. Не то, о чем мы думаем, когда продаем одежду! Да, эта реклама меня шокировала, она привлекла мое внимание. Она была и остается глубоко непочтительной, но оставляет после себя пустоту. Я пытаюсь понять: что это значит? Что вы хотите этим сказать? Вы действительно верите в то, что показываете? В рекламе, если вы не верите в то, что создали, ваше видение становится пустым и бессмысленным, оно становится ложью.

**Я приветствую желание открыть мне глаза, заставить меня смотреть на вещи по-новому и обратить мое внимание на свежую идею. Но это нужно делать искренне, честно и человечно – иначе это будет выглядеть просто как манипуляция.**

По сути, очень легко использовать непочтительность просто для того, чтобы привлечь внимание. И лучше всего непочтительность работает в сочетании с юмором.

**Если я напечатаю слово *fuck* шрифтом Franklin Gothic extra bold, это будет непочтительность.**

**Но у нее нет цели. То, что шокирует сегодня, завтра станет скучным. Конечно, если здесь нет какой-то другой задачи. А если я напечатаю *fuck* шрифтом Copperplate italic, возможно, это будет воспринято с юмором – ведь я не пытаюсь вас смутить, но побуждаю думать о цели такой непочтительности.**

Юмор играет важную роль в рекламе. Мы часто к нему прибегаем, потому что он помогает людям расслабиться и слушать. А в таком случае нашей аудитории проще запомнить то, что мы говорим, и сделать то, что мы от нее хотим.

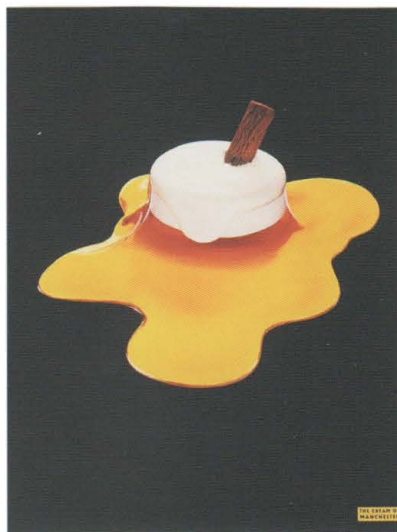
Так что юмор и непочтительность – интересная пара: они подкармливают друг друга и подкрепляют послания друг друга. Конечно, одно возможно без другого; юмор – враг власти, как и непочтительность. Но, как мы только что видели, вместе они становятся более убедительными.

Хороший пример – наша кампания для Boddingtons, бренда пива, первоначально возникшего в Манчестере. Это пиво отличается густой сливочной пеной. Никто не считал, что пена цвета сливок – именно тот атрибут, который помогает продавать пиво. Мы с этим не согласились. Ведь именно этим это пиво отличалось от других сортов. Это была правда. Поэтому мы придумали слоган: «Сливки Манчестера» и сделали акцент на цвете пены. Мы изображали бокал с пивом как конус мороженого, как крем для бритья, как маску



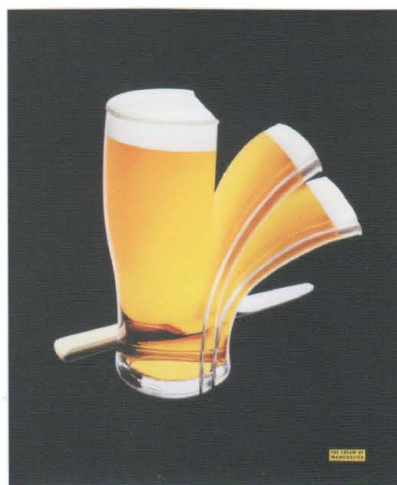
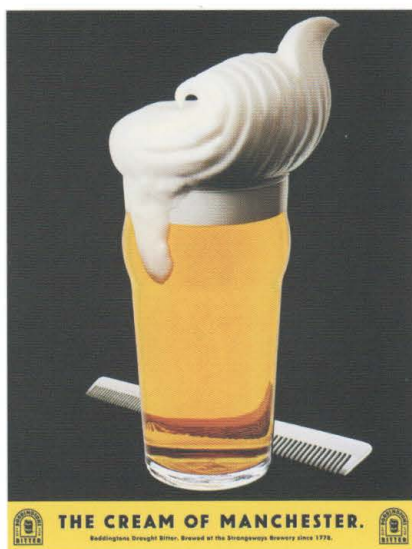
**Клиент:**  
**Boddingtons,**  
**1992 (слева)**  
 Арт-директор:  
 Mike Wells  
 Копирайтер:  
 Tom Hudson  
 Фотограф:  
 Tiff Hunter

**Клиент:**  
**Boddingtons,**  
**1997 (внизу)**  
 Арт-директор:  
 Simon Robinson  
 Копирайтер:  
 Jo Moore  
 Фотограф:  
 David Gill



**Клиент:**  
**Boddingtons,**  
**1992 (справа)**  
 Арт-директор:  
 Mike Wells  
 Копирайтер:  
 Tom Hudson  
 Фотограф:  
 Tiff Hunter

**Клиент:**  
**Boddingtons,**  
**1997 (справа)**  
 Арт-директор:  
 John Hegarty  
 Фотограф:  
 David Gill



**Клиент:**  
**Boddingtons,**  
**1992, телеви-**  
**зионная**  
**реклама**  
*Название:*  
 Face Cream  
*Креативный*  
*директор:*  
 John Hegarty  
*Арт-директор:*  
 Mike Wells  
*Копирайтер:*  
 Tom Hudson  
*Директор:*  
 John Lloyd



для волос и так далее. Мы разбудили воображение потребителя непочтительными образами и тем самым превратили Boddingtons в культовый бренд.

Концепция этой кампании перекликается с идеями той самой оригинальной рекламы для VW агентства DDB в начале 60-х годов.

Но общество постоянно меняется, бренды и продукты непрерывно ищут инновации, и хороший рекламист обязан отражать суть этих перемен и этих новых возможностей. Мы – творческие люди, и нам всегда нужно побуждать других пересматривать и переоценивать привычные взгляды. Но делать это нужно конструктивно, а не разрушительно. Непочтительность в том виде, как мы использовали ее в рекламе пива Boddington, если использовать ее разумно, помогает привлечь внимание людей, пробудить их воображение и, конечно, их увлечь.

Непочтительность эффективна. Компаниям, которые понимают и принимают ее, будет проще добиться стабильного успеха в будущем. Они станут законодателями моды, они будут ставить под сомнение общепринятые взгляды и постоянно ломать стереотипы. Именно они останутся на вершине и обеспечат себе новые стимулы для роста.

**Непочтительность – не просто инструмент коммуникации, это – важнейший элемент корпоративного успеха, это основа философского подхода к творчеству – это концепция, помогающая мне создавать яркие, убедительные идеи.**

**Поэтому творческой компании всегда важно иметь собственную точку зрения. Ее работы должны базироваться на определенных философских основаниях.**

Главное подспорье в создании идей – это вера, и особенно вера в то, что вы способны создавать магию. Это должна осознавать любая творческая организация. Лучшие творческие компании делают непочтительность и эксперименты элементом системы, чтобы не уснуть под теплым и убаюкивающим одеялом посредственности.

Также важно помнить, что идеи – это энергия. Именно поэтому они так привлекательны и увлекательны, именно поэтому людей к ним тянет, именно поэтому они обладают такой силой. Возможно, поэтому мы, рекламисты, говорим, что поклоняемся идеям. Возможно, у этой фразы есть более глубокий смысл. Конечно, мы поклоняемся идеям, потому что признаем их власть, их способность влиять на умы. Об идеях люди обычно говорят с энтузиазмом. Это едва ли удивительно. || Слово «энтузиазм» пришло из древнегреческого, и дословно означает «быть с богом». Теперь мы знаем, почему идеи так важны, и так будет всегда. А если, создавая их, мы помним о непочтительности, они всегда будут свежими.

# 2

---

## **БРЕНДЫ И АУДИТОРИЯ**

**Лучшее определение бренда, которое я когда-либо слышал, звучит так: бренд – это самый ценный объект недвижимости в мире, это место в голове другого человека. Я думаю, это прекрасное определение, особенно если мы пытаемся понять, что такое бренды и брендинг.**



**Бренды появились задолго до современной концепции брендов и брендинга. Можно сказать, что на протяжении всей истории человечества империи и национальные государства вели себя как бренды в попытках увеличить свое влияние — и на конкурентов, и на жителей своих стран.**

Национальный флаг был символом бренда – средством сплотить его последователей и наполнить их гордостью. Взгляните на британский флаг – это блестящий образец дизайна, и при этом в его дизайне отражена история четырех наций, объединенных вместе. Нет ничего странного в том, чтобы рассматривать национальный флаг как логотип. Сравните его с логотипом компании Audi: четыре кольца на капоте каждого автомобиля Audi представляют четыре компании, которые объединились и сформировали Audi. У империй и наций были и слоганы: римляне захватывали земли и покоряли соседей под девизом "Veni, Vidi, Vici": пришел, увидел, победил. А французы шли на баррикады ради "Liberte, Egalite, Fraternite" – трех слов, выражавших идеалы, стремления и веру Французской революции. Эти слова до сих пор украшают каждую французскую ратушу. || **Меня всегда удивляло, что нужно гораздо больше слов, чтобы продать банку кошачьего корма. Многословие никогда не было признаком хорошей коммуникации.**

Сегодня мы, без сомнения, живем в эру брендов. Когда я писал эту книгу, американская корпорация Kraft Foods купила Cadbury, британский бренд кондитерских изделий, за 11,5 миллиарда долларов. Kraft заплатила эти деньги не просто за фабрики и недвижимое имущество Cadbury. Нет, Kraft заплатила столько денег за предполагаемую ценность бренда Cadbury и за его потенциал.

**Можно сказать, что сегодня мы одержимы брендами. Все, от местной больницы до стареющих атлетов, считается «брендом» – то есть продуктом, имеющим ценность, которую можно вычислить, увеличить и использовать.**

Одно из множества печальных последствий отношения ко всему как к бренду – огромное количество слоганов. Лично я сделал бы их предметом государственного регулирования. К примеру, зачем слоган столичной полиции Лондона? Это выше моего понимания. На вращающейся вывеске главного полицейского управления в Нью-Скотленд-Ярде с гордостью начертано: «Работать вместе ради безопасности Лондона». Это безвкусно и пошло. Да и чем еще, черт возьми, должна заниматься полиция? Этот слоган – бессмыслица, она влетает в одно ухо и вылетает в другое. Это банальность, которая не мотивирует и не запоминается. Я считаю, что нет смысла что-то говорить, если не можешь сказать ничего нового. Слова должны привлекать внимание, нести в себе новую информацию и запоминаться. С другой стороны, я бы не возражал, если бы слоган столичной полиции был слегка провокационным. Например, фраза «Мы ловим ублюдков» могла бы вызвать хоть какие-нибудь дебаты. Или так: «Возвращаем улицы бабушкам».

Дело в том, что «всё» – это не бренд. Я не думаю, что моя районная больница может извлечь какую-то пользу из своего смешного, наивного и дурацкого слогана: «Соединяем людей со здоровьем». Звучит по-дилетантски, и это меня беспокоит. Если вы не можете даже придумать профессиональный, продуманный слоган, как, черт возьми, вы собираетесь проводить сложные и опасные для жизни операции?

**Нынешняя одержимость слоганами превращает любые дебаты о брендах и их ценности в пустую болтовню. Нужно помнить, что бренд имеет ценность только в том случае, если у людей есть выбор.**

Когда я вызываю скорую помощь после сердечного приступа, у меня не слишком большой выбор. Я просто хочу как можно быстрее попасть в больницу. Врач не спрашивает: «Сэр, вы предпочитаете Королевский госпиталь Миддлсекса, где «здоровье действительно важно», или Королевскую областную больницу, где вам предложат «профессионализм и уход мирового класса?».

Если при этом я еще смогу говорить, то скажу: «Просто везите меня в ближайшую больницу, вы, придурки».

## **Итак, каковы же основные атрибуты хорошего бренда в движимом брендами и перенасыщенном слоганами мире?**

**Бренд не может существовать без доверия.** || На доверии основана вся история развития брендинга. Потребительское общество становилось все более мобильным и состоятельным, и со временем люди перестали покупать товары у соседей или в местном сообществе – у тех, кому они могли доверять, – и стали все чаще покупать их у незнакомцев. Как можно доверять этим незнакомцам и их товарам? Как узнать, что товары, которые предлагают незнакомцы, безопасны, эффективны и надежны? Из этой основополагающей проблемы доверия и произошли бренды.

## **На самом деле бренд существует только в умах потребителей.**

Сегодня, благодаря развитию новых технологий, брендами управляют потребители, в большей степени, чем когда-либо раньше. Роль потребителя сейчас еще важнее и намного опаснее для бренда. Это не значит, что отношения с брендами и сами бренды обречены. Есть великие бренды, которые продолжают удерживать прочные позиции. Почему? Потому что их владельцы не считают, что мир вращается исключительно вокруг их самих и их продукта.

## **Ключ к успешному маркетингу – никогда не переставать мыслить так, как мыслит ваша аудитория.**

Тогда вы не забудете о том, что испытываете, когда вас увлекает и привлекает хороший продукт или услуга. Поэтому нужно постоянно интересоваться миром вокруг вас и тем, что он может предложить. Я пытаюсь жить в соответствии с этой философией. Я работаю в сфере рекламы, но живу в реальном мире. Очень важно понимать, какую роль играет ваш бренд в жизни людей и знать, как он может удовлетворять их потребности.

Конечно, важно испытывать интерес к компании, с которой вы работаете, верить в ее продукты, но не за счет всего остального. Эффективный брендинг

предполагает способность не терять связи с внешним миром. То, что вы работаете на рынке растительных жиров, не означает, что все остальные одержимы прогрессом и ростом этого сектора.

## **Бренд создают не только те, кто покупает его продукты, но и все те, кто о нем знает.**

**Если вы продвигаете свой продукт, эта мысль, вероятно, важнее всего. Даже если человек никогда не купит того, что вы продаете, уже тот факт, что он знает о том, что вы продаете, увеличивает стоимость вашего продукта.**

Это приносит бренду известность, а известность – залог его успеха. Почему? Потому что она помогает быстрее принимать решения в чрезвычайно конкурентном мире, где всевозможные продукты и услуги постоянно ищут нашего внимания. Известность увеличивает стоимость бренда и защищает его от конкурентов. Возможно, вы думаете: «Но разве это не ужасно, что мы живем в мире, одержимом известностью?». Нет, не ужасно – вы просто спутали известность и славу. Словарь определяет известность как «популярность и уважение широкой публики». Какой бренд не хотел бы этого?


**Бренду будет очень сложно добиться известности, если люди не знают, каковы его ценности.** || Чтобы сообщить о них, можно использовать не только обычные СМИ. Пример – как Ричард Брэнсон сделал знаменитым бренд Virgin. Он открыто говорил о его ценностях и сопровождал свои слова смелыми акциями. Это был прекрасный способ продемонстрировать ценности Virgin – так, как этого не делал никто другой. Да, мне не понравилось, когда во время одной акции Брэнсон нарядился в подвенечное платье. Но это же Брэнсон.

Это был рекламный трюк, но помните: нельзя купить то, о чем не знаешь. Первая цель любого плана коммуникаций состоит в том, чтобы привлечь внимание аудитории.

И Брэнсону это прекрасно удастся – он занял прочное место в умах людей. Кроме того, ему это ничего не стоит – СМИ пишут о его акциях совершенно бесплатно. В результате больше людей узнает о бренде Virgin, хотя далеко не все они купят какой-нибудь продукт этого бренда. Известность, благодаря личности и трюкам Брэнсона, увеличивает рыночную стоимость бренда Virgin.


**Завоевание территории – фундаментальный аспект брендинга.** || Конечно, чтобы увеличить возврат на инвестиции, следует помнить об основной функции рекламы: продавать. Но бренд всегда должен думать о будущем, о том, как привлекать новых приверженцев. Определение целевой аудитории – замечательная штука, но если ваша маркетинговая стратегия не предполагает акций, направленных на повышение известности бренда, в той или иной форме, то

Клиент:  
**Glenlivet**  
**Whisky, 1992**  
 Арт-директор:  
 Martin Gallan  
 Копирайтер:  
 Will Awdry  
 Фотограф:  
 Conquering  
 Everest



EDMUND HILLARY AND TENZIN NORGAY THE FIRST MEN TO CLIMB EVEREST IN MAY 1953

**WHO CARES WHO CAME SECOND?**  
*The* **GLENLIVET**  
 SCOTLAND'S FIRST MALT WHISKY. AGED 12 YEARS



ваша целевая аудитория будет постоянно сокращаться. А это не слишком хорошо для долгосрочного здоровья любой компании.

Даже в Библии сказано, что когда Христос стоял на горе и читал Нагорную проповедь, он проповедовал массам. Он не ставил условий: «Я хочу говорить с молодыми людьми в возрасте 18-25 лет, которые любят перемены и чей совокупный чистый доход составляет X». Нет, он хотел, чтобы его услышало как можно больше людей. Он прекрасно знал, что такое вербовка: он активно привлекал сторонников и побуждал людей менять поведение. Если я не ошибаюсь, именно этим занимаются очень многие современные бренды.

## Это подводит нас к вопросу: каков величайший бренд в мире?

Этот вопрос мне задали в Соединенных Штатах, когда я занимался организацией филиала агентства ВВН в Нью-Йорке. Меня пригласили принять участие в круглом столе на конференции по маркетингу. На нем обсуждался вопрос: каков величайший бренд в мире? Идея дискуссии состояла в том, чтобы выяснить, чему может нас научить бренд, который считает величайшим в истории каждый из участников дискуссии, и как его опыт могут использовать современные компании. Естественно, кто-то из участников стал говорить о Coca-Cola, о том, как этот бренд стал международным феноменом, способствовал экспансии американской культуры и успешно переживает конкуренцию, перемены в обществе и даже свои собственные марке-

тинговые ошибки. || Что делает бренд Coca-Cola еще более удивительным, по мнению его сторонников? То, что кока-кола – это просто газированная вода, приправленная сахаром, красителем и (это весьма важный ингредиент) блестящим маркетингом. Нельзя не восхититься его успехом и не признать его примером профессионализма.

Другие участники предложили «Жука» компании Volkswagen. Маленькая уродливая машинка, которая штурмом взяла США и изменила не только судьбу создавшей ее компании, но и всю немецкую экономику – настоящий подвиг для шумного автомобиля с задним расположением двигателя. Кроме того, этот бренд родился в ходе кампании, которая, как я уже говорил, дала начало всей современной рекламе. || Другие участники обсуждали успех Apple и международной рекламной кампании сигарет Marlboro, с ее знаменитым слоганом: «Добро пожаловать в страну Marlboro», начатую еще в начале 70-х годов. И, конечно, некоторые считали, что величайший бренд в мире – это Nike. Какой удивительный успех, говорили они. Он даже изменил правила баскетбола, чтобы продавать свою обувь. Слоган «Просто сделайте это» знают во всем мире.

Конечно, все это – достойные кандидаты, но я не согласился с коллегами – я не думаю, что эти бренды можно назвать великими, и что они объединяют в себе все элементы идеального бренда.

## **Я заявил, что величайший бренд в мире – это католическая церковь.**

**Шок, ужас, возмущение! Католическая церковь – бренд?! Как вы смеете! Мои аргументы состояли в том, что этот бренд впервые использовал многие принципы и методы, к которым многие компании прибегают до сих пор. ||** Здесь я должен признаться, что мое предложение было маленькой хитростью – моими слушателями были консервативные американцы. Я даже опасался, что меня в гневе стащат со сцены. К счастью, аудитория, заинтригованная моими аргументами, позволила мне продолжать.

К тому же отступить было поздно, и мне пришлось развивать свою мысль. Я сказал следующее. У католической церкви лучший в мире логотип: крест. Этот логотип очень простой, его легко воспроизвести, и он становится еще выразительнее, если дополнить его сыном основателя компании – как демонстрацией окончательной жертвы. Что интересно, католическая церковь стала использовать символ креста только через 400 лет после распятия Иисуса Христа. Она могла бы выбрать знак рыбы – все апостолы были рыбаками – или даже изображение плотницкого верстака, ведь Христос был плотником. Но нет, церковь предпочла символ боли и жертвы. Не удовлетворившись этим вели-

ким символом, она стала воспроизводить форму креста в планировке своих религиозных центров – церквей. Это был «метод 360 градусов» в буквальном смысле этого слова.

Создав логотип и храмы, католическая церковь стала первым в мире действительно международным брендом. Вооружившись убеждениями основателя, ее сторонники отправились покорять мир. Глобальная экспансия Coca-Cola происходила под началом одного из ее легендарных лидеров Роберта Вудрафа и его знаменитого победного клича «На расстоянии протянутой руки» ("Within an arm's reach of desire"). Католическая церковь придумала эту концепцию на две тысячи лет раньше.

Храмы работали без выходных, и церковь расширяла перечень своих услуг. Скоро в него вошли свадьбы, похороны и крещения. Церкви стали центрами цивилизованной жизни. || Если бы только магазины Apple или филиалы NikeTown могли добиться такой же посещаемости. Конечно, есть люди, которые молятся в «храмах» Apple, но уж точно не с таким рвением, как в церкви. Поклонники Nike придумали специальный жест, но его не увидишь так же часто, как крестное знамение.

Кроме того, католическая церковь взяла на вооружение мантру розничных торговцев: «Место, место, место». Ее храмы всегда находились в центре города или деревни, в самых высоких зданиях.

Чтобы увеличить их культурное и философское значение, церковь сотрудничала с лучшими архитекторами, живописцами и музыкантами. Ради распространения слова божьего она привлекала лучшие творческие силы. Микеланджело расписывал для нее потолки, а Леонардо изо всех сил старался угодить духовной иерархии и гарантировать себе вечную славу. В 80-х годах, начиная кампанию «Просто сделай это» ("Just do it"), Nike использовала музыку The Beatles. Компания Microsoft продвигала свою операционную систему под аккомпанемент композиции группы The Rolling Stones. Ну а церковь обращалась к Моцарту, Бетховену, Генделю и Баху.

**Нас могут поражать новые грандиозные здания современных корпораций, но ни одно из них не сравнится с собором святого Петра в Риме. Если размер офисных зданий компании отражает масштабы ее власти, то церковь до сих пор остается самой могущественной организацией.**

Величайшие архитекторы, выполняя заказы церкви, делали бессмертными свои имена. Эти культовые сооружения, спроектированные на основании символа креста, были доминирующими фигурами пейзажа – они излучали власть и привлекали внимание. А еще у католической церкви есть лучшее в мире описание бренда. Это, конечно же, Библия.

Вот что самое интересное: католическая церковь не предлагает никаких физических продуктов. Она продает веру. Веру нельзя потрогать, ее нельзя увидеть. Нужно просто верить. И это делает католическую церковь как бренд абсолютно современным явлением, и она может очень многому нас научить.

И вот почему: все чаще и чаще в мире рекламы мы продаем то, что невозможно увидеть. Как пишет Чарльз Лидбитер в своей прекрасной книге «Жизнь в разреженном воздухе» (*"Living on Thin Air"*), мы обмениваемся невидимыми продуктами. Я не могу взять в руки продукт компании Google, Vodafone, мой мобильный оператор, продает просто вибрирующий воздух. Я пользуюсь услугами First Direct, британского банка, с которым общаюсь исключительно в режиме онлайн и по телефону. Я не могу его посетить – все мои транзакции проходят в удаленном режиме. || **Поэтому всем этим брендам нужно вести себя так, чтобы я в них верил, чтобы я им доверял. Католическая церковь понимает это как никто другой: ведь она продает веру.**

Поэтому самый старый бренд в мире на самом деле остается самым современным. Спустя почти 2 000 лет после своего основания, он сохраняет свое влияние в мире. Он пережил атаки конкурентов – лютеране, протестанты, епископальная церковь и кальвинисты из всех сил пытались предложить альтернативу – но никому из них не удалось добиться тех власти и влияния, которых достиг «лидер рынка»: католическая церковь. Каковы бы ни были ваши убеждения, сказал я на той конференции, невозможно не восхититься инновациями и популярностью этого грандиозного института.

Не знаю, убедил ли я присутствующих, но эта дискуссия оказалась намного увлекательнее разговоров о Nike, Coca Cola и Volkswagen. Мне всегда интересно выходить за рамки рекламной индустрии. || **Я оживил дискуссию о величайшем бренде в мире примером католической церкви, и это заставило людей остановиться и задуматься. А это, конечно, и есть основная цель дискуссий.** || Но что еще важнее, такие примеры помогают по-новому взглянуть на привычные вещи. Да, есть много прекрасных книг о рекламе. (Пожалуйста, продолжайте читать эту книгу и рекомендуйте ее друзьям. *Это предложение меня заставило написать издатель. Поистине, невозможно избавиться от клиентов.*) Но очень важно знать, что происходит в других творческих сферах и в других профессиях. Опыт других людей, особенно экспертов в своих отраслях, может многому нас научить.

**Но что происходит с брендами сегодня, и что станет с ними в будущем? Цифровые технологии и отношения, в которые сегодня бренды могут всту-**



пать с потенциальной аудиторией, не имеют себе равных в истории, но только если мы используем их с умом и понимаем, зачем.

## **Помните:**

**ценность прекрасной идеи не изменилась,  
но изменились средства выражения  
и использования идей.**

Прежде чем испытывать священный трепет перед новыми технологиями, давайте вспомним, что они дают всего лишь скорость и доступ. Другими словами, мне становится легче получить больше того, что я хочу.

Технологии ускоряют процесс исполнения наших желаний, но сами желания остаются прежними.

Технологии предлагают новые способы выражения креативных идей, и при этом освобождают маркетинг от привычных моделей использования СМИ. В такой ситуации бренд может диктовать собственные условия и использовать при этом любые креативные и предпринимательские навыки в соответствии со своими потребностями. Он может даже обойтись без традиционных СМИ. || Технологии предлагают брендам возможность занять больше места в умах людей. Возможно, поэтому сегодня – самое захватывающее время для работы не только в сфере рекламы, но и в маркетинге? Может, и так, но только при условии, что бренд понимает, что на рынке происходят сейсмические сдвиги.

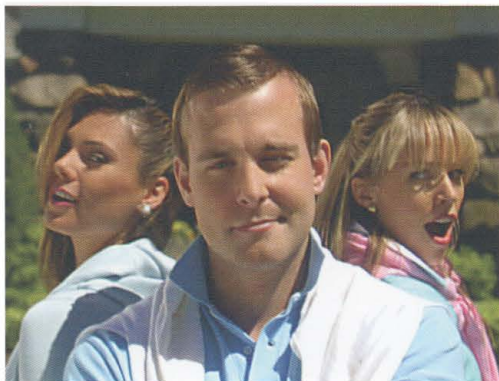
Крупные корпорации стремительно теряют преимущества. Раньше, чтобы донести свое сообщение с помощью телевидения, печатных изданий или постеров, нужны были очень большие деньги. Реклама благоволила к богатым и успешным корпорациям. || Но в новом цифровом мире это преимущество исчезает. Осторожность сменяется смелостью. Консерватизм – творчеством. Теперь, если у вас есть хорошая идея, возможно все. Чтобы привлечь аудиторию, нужно мыслить смело.

Сегодня очень многим компаниям нужно понять, как взаимодействовать с новой, свободной и независимой аудиторией. Обратите внимание, я говорю «аудитория», а не «потребители». Я намеренно использую это слово. Я хочу, чтобы сотрудники нашего агентства (ВВН) воспринимали публику по-новому. || Я считаю, что слово «потребитель» устарело, сегодня оно звучит почти оскорбительно. Оно ассоциируется с высокомерием, ленью и односторонними, нисходящими коммуникациями. Это неравные отношения: от производителя к покупателю.

Это не значит, что с традиционными СМИ покончено, – с ними все в порядке. Они остаются эффективными, но сейчас, чтобы привлечь и увлечь аудито-

рию, их нужно использовать более изобретательно. Связь традиционных СМИ с миром цифровых технологий – «священный Грааль» современного маркетинга. Но если директора по маркетингу не станут по-новому относиться к своей аудитории, не прекратят твердить о послушных «потребителях» и не пересмотрят свои методы взаимодействия с ними, они рискуют упустить прекрасные возможности, которые сейчас перед ними открываются.

Сегодня нам не нужно потреблять больше – мы и так потребляем слишком



много, и, вообще говоря, нас это уже не увлекает. Больше – не всегда лучше. Избыточное изобилие просто приводит в замешательство.

Много лет назад, в книге «Шок будущего», Элвин Тоффлер писал о том, что слишком большой выбор сбивает человека с толку и вызывает чувство изоляции. Ошибка Тоффлера заключалась в том, что он рассматривал людей прежде всего как потребителей. Но если заменить слово «потребители» словом «аудитория», это изменит правила игры. Аудитория хочет, чтобы ее развлекали – она участвует,

**Клиент:**  
Smirnoff, 2006  
**Название:**  
Tea Parlay  
**Арт-директор:**  
Aimee Shah  
**Копирайтер:**  
Matt Ian  
**Директор:**  
Julien Little

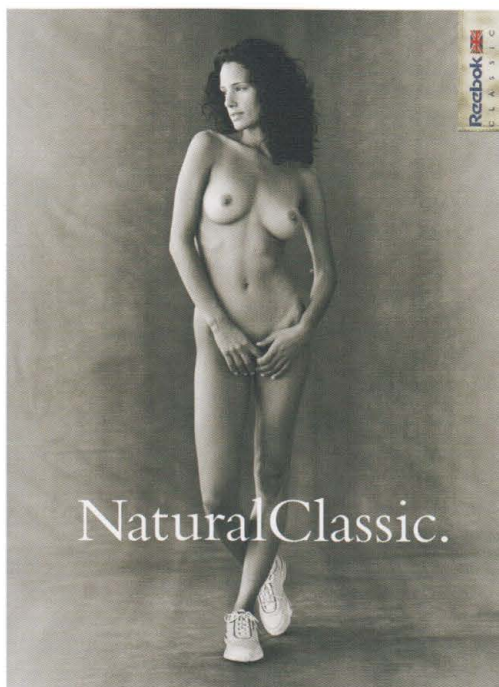
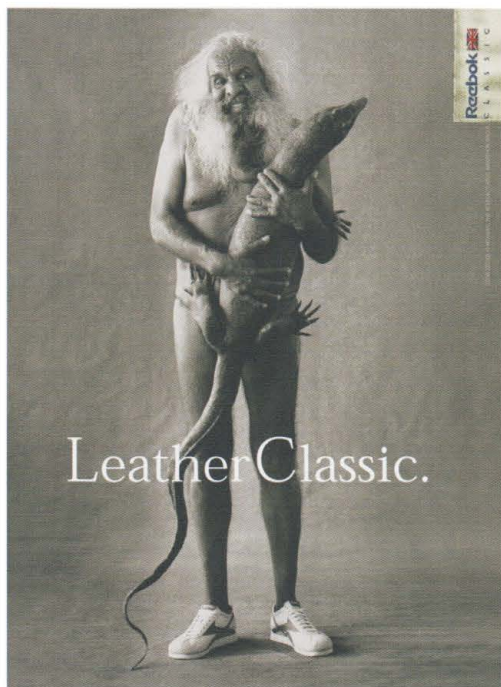
взаимодействует, демонстрирует преданность, испытывает энтузиазм. И если к людям относятся с уважением, они возвращаются, чтобы получить больше. Тоффлер не понимал одного – насколько непостоянны вкусы аудитории и как сильно она жаждет развлечений.

Консультанты по брендингу с тревогой смотрят в будущее и видят перед собой незнакомый мир. Им пора понять: **бренду уже мало опираться только на качество и доверие, хотя эти элементы и сегодня очень важны. В будущем бренду все чаще и чаще придется смотреть туда, где сливаются воедино два мира: мир развлечений и мир моды. Ему нужно оказаться там, где мода объединяется с жаждой развлечений.**

Не так давно появление в рекламе стало бы смертельным для карьеры киноактера. Сегодня это не так. Наряд звезды на церемонии «Оскар» волнует публику ничуть не меньше, чем то, получила ли она заветную статуэтку. Красная ковровая дорожка уже не просто обозначает место, где скоро начнется шоу, она сама превращается в шоу.

**Я бы сказал, что будущее – за модой-развлечением.**

**Я знаю, это словосочетание звучит ужасно, но я использую его лишь для того, чтобы описать, что происходит в мире.**

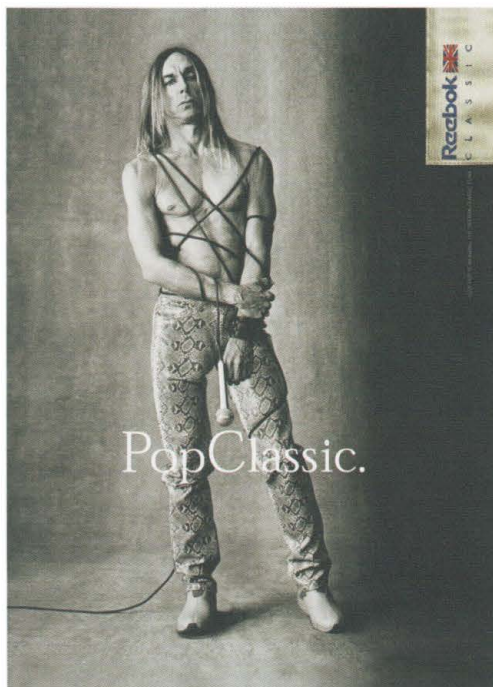


Современные звезды прекрасно понимают, что это такое. Дэвид Бэкхем – и спортсмен, и икона моды. Он играет за сборную Англии и работает моделью у Armani. Джуд Лоу не только кинозвезда, но и образец стиля. Откройте любой модный журнал, и увидите бесконечную вереницу звезд, демонстрирующих свои модные пристрастия. Перед брендами это открывает огромные возможности, но и предполагает огромную опасность.

**Как это связано с аудиторией? Мода и стиль все больше влияют на нашу жизнь, и не только в одежде, которую мы носим, но и в том, какая обстановка у нас дома, что мы едим, куда ходим, на каких машинах ездим. Качество все еще важно для брендов, и функциональность все еще остается основным аспектом продукта или услуги. Но чтобы добиться лояльности, брендам и сегодня и в будущем придется уделять все больше внимания дизайну и стилю.**

Не так давно компания VW провела яркую рекламную кампанию под слоганом: «Если бы все в жизни было таким же надежным, как Volkswagen». В итоге эту кампанию пришлось свернуть, потому что, какими бы надежными ни были машины VW, в ежегодном рейтинге надежности Автомобильной ассоциации Великобритании они оказались всего лишь на седьмом месте. Когда-то передовые технологии обеспечивали VW надежность и конкурентное преимущество, но потом подтянулись конкуренты, и строить бренд вокруг надежности уже невозможно.

**Клиент:**  
**Reebok, 2000**  
 Арт-директор:  
 John Hegarty  
 Копирайтер:  
 Ty Montague  
 Директор:  
 Bert Stern



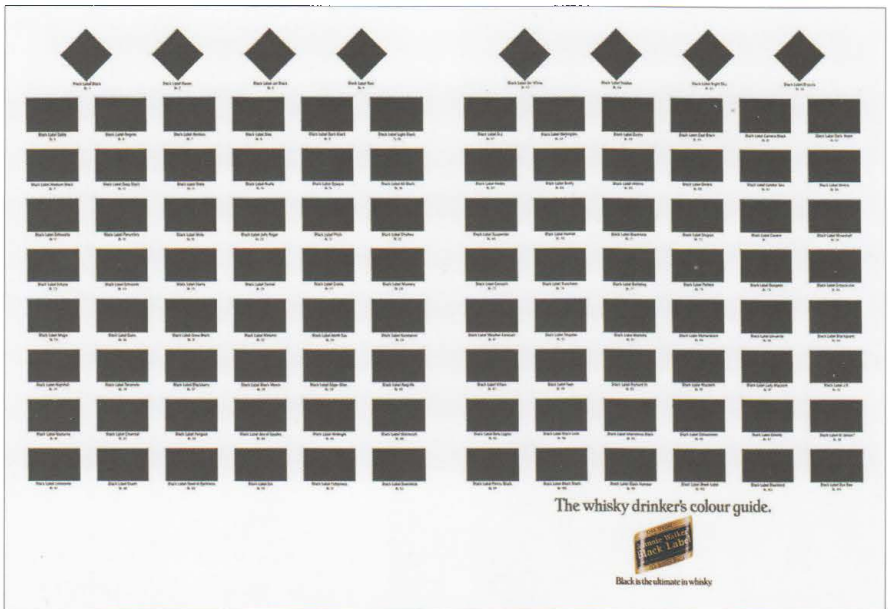
**Проблема брендов сегодня состоит не в том, работает ли «оно» – продукт, который я только что купил, – я и так ожидаю, что «оно» будет работать. Проблема в том, что «оно» говорит обо мне. В моде «оно» или нет? Сегодня бренды нужно рассматривать сквозь призму стиля и смысла.**

Во всем этом нет ничего особенно нового. В течение многих лет мы подчеркиваем эмоциональные преимущества, которые предлагает бренд, и апеллируем к тому, что его продукты – способ показать другим свое место в

обществе. Раньше это называлось статусом. Газета, которую мы читали, машина, на которой мы ездили, место, где мы жили – все это отражало уровень нашего благосостояния, наше образование и происхождение. Топ-менеджеры читают *The Times*, богатые ездят на Bentleys и Rolls-Royces. Статус был важен, нужно было быть «не хуже других».

**Но сегодня все изменилось. Современную аудиторию статус уже не интересует – это слишком «классово» и старомодно. Сегодня важно быть первым.** || «Технологии на службе прогресса» ("Vorgsprung Durch Technik"), «Думай по-новому» ("Think Different"), «Продолжай идти» ("Keep Walking") – все это слоганы брендов (Audi, Apple, Johnnie Walker), которые эгалитарны и доступны практически каждому. Деньги – не единственная мера успеха. || **Чтобы носить модные джинсы, не нужны большие деньги. Нужно знать, что сейчас в моде.**

Когда в начале 90-х годов мы начали рекламировать бренд мороженого Нааген-Dazs, Великобритания переживала рецессию. Не лучшее время для вывода на рынок дорогого бренда. Но мы позиционировали бренд как чувственное удовольствие. Мы не стали сравнивать его с другими марками мороженого, мы вообще едва ли упоминали слово «мороженое». Но упаковка за три фунта была не только доступной всем, это было самое стильное удовольствие, которое можно было купить за такие деньги. Бренд мгновенно стал популярным. Компания Нааген-Dazs делала не мороженое, а создавала чувственные удовольствия.



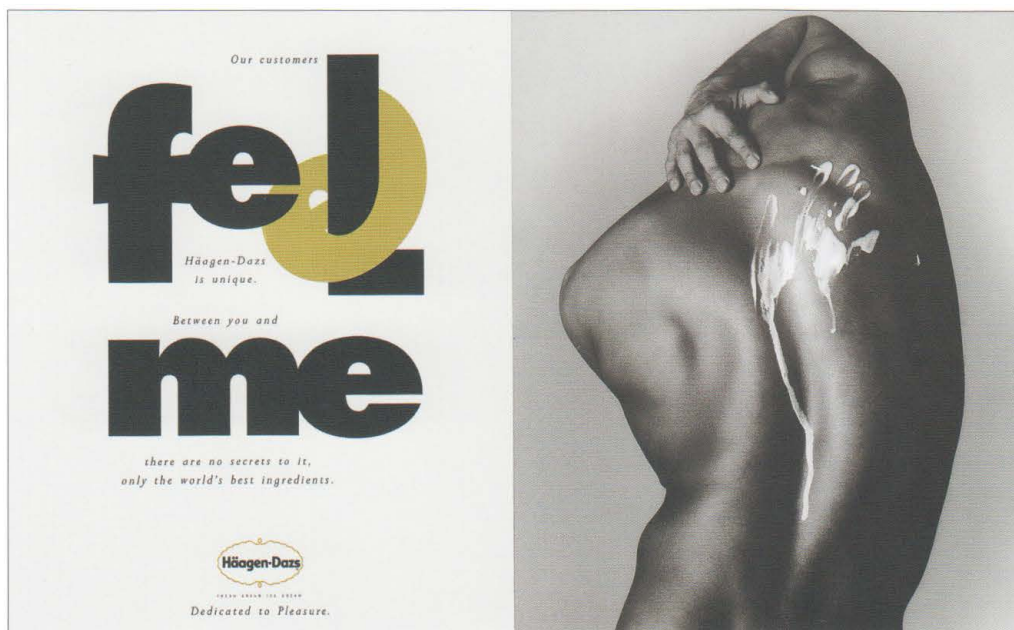
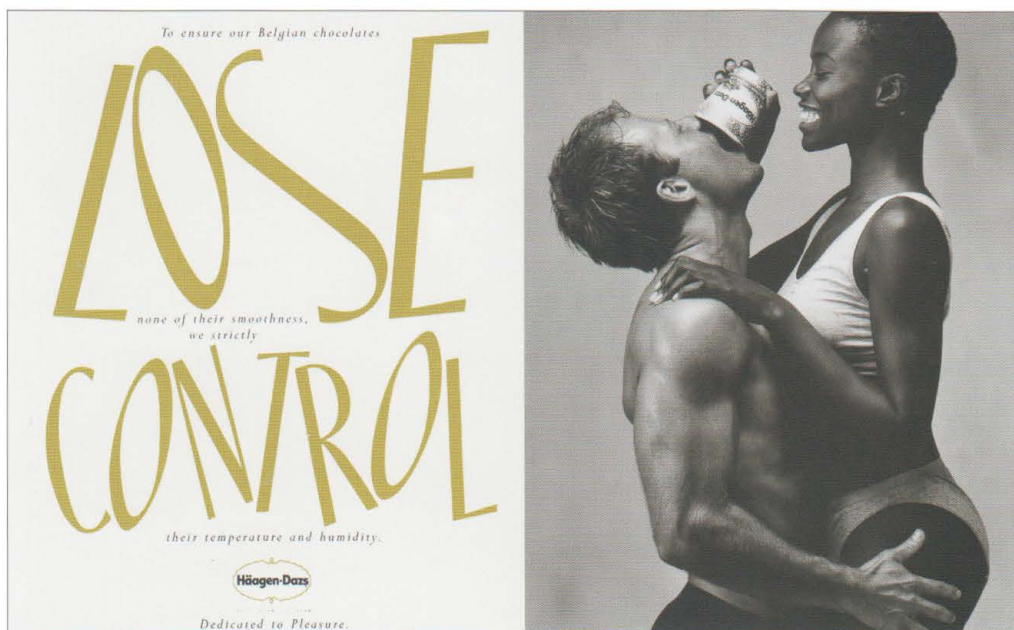
Клиент:  
**Johnnie  
 Walker, 1981**  
 Арт-директор:  
 John Hegarty  
 Копирайтер:  
 Ken Mullen

К сожалению, потом череда владельцев бренда вернула его назад, в сектор мороженого. Теперь это просто одна из множества марок мороженого, сражающихся за внимание покупателя в морозилке супермаркета. Представьте себе, где мог оказаться этот бренд, если бы его владельцы правильно оценили весь потенциал нашего позиционирования – они не поняли, что мы создали бренд, работающий на рынке моды.

Проблема многих брендов в том, что они до сих пор считают людей «потребителями» и до сих пор пользуются привычными методами нисходящего маркетинга. Они до сих пор используют устаревшие концепции и инструменты.

**Сегодня маркетингом движет мода (точнее, стиль).**

**И чтобы успешно продавать продукт, нужно мыслить по-новому. Все чаще люди покупают те продукты, которые позволяют им выразить свою индивидуальность. Директорам по маркетингу придется стать директорами по стилю. Им придется принимать решения не на основании исследований потребительского спроса, но на основании инстинктов и интуиции.**



Клиент: Häagen-Dazs, 1991 (вверху)

Арт-директор: Rooney Carruthers

Нопирайтер: Larry Barker

Фотограф: Jean-Loup Sieff

Клиент: Häagen-Dazs, 1991 (внизу)

Арт-директор: Martin Galton

Нопирайтер: Will Awdry

Фотограф: Nadav Kander



**Клиент:**  
**X Vox, 2002**  
*Креативный директор:*  
Nick Gill  
*Арт-директор:*  
Farid Mokarfi  
*Копирайтер:*  
Fred Raillard  
*Директор:*  
Daniel Kleinman

## **Помните:**

**аудитория хочет, чтобы ее развлекали, увлекали, удивляли, восхищали. Люди хотят активно взаимодействовать с брендом, испытывать энтузиазм и страсть! И при этом все время видеть что-то новое.**

Этот новый мир вертится слишком быстро для обычных маркетинговых инструментов оценки риска. Вместо них нам придется искать подсказки в мире моды. В поисках нового стиля нам придется листать модные журналы, и деловые журналы тоже.

**Исследования станут не инструментом оценки, а средством заглянуть в будущее.**

Orange, европейский оператор мобильной связи, – прекрасный пример понимания компанией стиля, который привлекает ее аудиторию. В середине 90-х годов

Orange стал сетевым провайдером и нашел радикальное название для новых услуг: Orange, апельсин. Почему апельсин, а не банан, не помидор? Ведь апельсин никак не ассоциируется с передовыми технологиями. Но кто-то где-то решил, что это должен быть апельсин. Благодаря этому решению и блестящему слогану – «Яркое будущее, будущее Orange»\* – был создан чрезвычайно успешный бренд.

Можно сказать, что это решение было основано на чьем-то личном вкусе, на каких-то случайных предпочтениях, назовите как хотите. Один из конкурентов Orange в Великобритании тогда назывался Cellnet. Вы помните эту компанию? Скучное и предсказуемое название. Потом эта компания провела ребрендинг и превратилась в O2 – еще одно решение, основанное на чьих-то личных вкусах. В процессе ребрендинга O2 объединила развлечения и стиль. Она даже спонсировала строительство грандиозного центра Millennium Dome в Лондоне. Теперь он называется O2. Это прекрасный развлекательный центр и концертный зал, и при этом, готов поспорить, он увеличивает рыночную стоимость бренда O2.

Когда мы входим в мир стиля и моды, важно помнить еще один важный момент: подход к ценообразованию кардинально меняется. **Высокие цены становятся не только возможными, но и желательными.** || Возможными и желательными. Вспомните мистера Дайсона и его потрясающий пылесос. Возможно, самое потрясающее его свойство заключается в том, что он почти на сто фунтов дороже, чем пылесосы его ближайших конкурентов. Неплохо для продукта, который стоит под лестницей и сосет пыль.

**Я думаю, что сегодня – самое увлекательное время для работы в сфере рекламы и маркетинга. Но я боюсь, что у нас мало людей, способных это понять и использовать новые возможности.**

Недавно я выступал перед группой студентов, изучающих искусство и дизайн, которые хотели начать карьеру в сфере рекламы.

---

\* В оригинале, "The future's bright, the future's Orange", фраза содержит игру слов. В дословном переводе она звучит «Яркое будущее, оранжевое будущее». (Прим. пер.)



У них было много сомнений по поводу избранной карьеры. Хотя современный мир одержим брендами, они то и дело читали статьи, предрекающие скорый конец рекламы и маркетинга. Цифровая революция разрушит все до основания, а затем... Мир никогда не будет прежним... Забудьте все, чему вас учили... Постоянны только перемены.

Я увидел страх на лицах этих студентов. Не исчезнет ли отрасль, которую они выбрали, еще до того, как они получают диплом? Я уверил их, что реклама не только не исчезнет, но напротив, сейчас наступает самое увлекательное время для работы в рекламной индустрии. Конечно, мы переживаем огромные перемены. || **Да, цифровая революция меняет методы нашей работы. Да, многие компании исчезнут, но на их место придут новые. В мире не станет меньше брендов. Их станет только больше.**

## Вам знаком термин

### «творческое разрушение»?

**Творческое разрушение – это разрушение старых привычек и методов, что, в свою очередь, создает новые и более мощные средства выражения. Стены рушатся, рождаются инновации, старые привычки уходят в прошлое. Появляются новые средства выражения и новые инструменты. Возникают новые возможности для творчества. Сегодня реклама переживает период творческого разрушения.**

Технологии всегда способствовали творчеству, и их не стоит бояться. Без фортепьяно Моцарт не стал бы гениальным композитором. Рок-н-ролл без электрогитары остался бы просто народной музыкой. И никто не засвистал бы Боба Дилана и не стал бы обзывать его Иудой, когда он взял в руки электрогитару.

Как я уже сказал в начале этой главы, мы живем в эру брендов. Но если известные бренды не возьмут на вооружение новые средства брендинга и не обратят внимания на новые потребности аудитории, их ждет судьба Hoover – когда-то популярного бренда пылесосов, который вытеснили с рынка изобретательность и стильность этих безумно дорогих игрушек бренда Dyson.

# 3

---

## **АГЕНТСТВА**

**Я всегда считал, что на свете есть всего два великих рекламных агентства: нью-йоркское Doyle, Dane and Bernbach (DDB), под руководством Билла Бернбаха, и лондонское Collett Dickenson Pearce (CDP), которое возглавлял еще один великий креатор и провидец, Колин Милвард. Вы никогда не слышали о Колине Милварде? Ну, теперь вы о нем знаете.**

**Благодаря своей легендарной творческой интуиции и невероятно успешным кампаниям Бернбах изобрел современную рекламу. Под руководством Милварда агентство CDP внесло в массовую рекламу Великобритании хороший стиль, приправленный юмором, и вознесло британский креатив на вершину международной рекламы, сделав его предметом зависти всего мира. Знаменитые кампании CDP для пивного бренда Heineken, хлебобулочных изделий Novis, сигарет Benson & Hedges, сигар Hamlet и автомобилей FIAT превратили креатив в эффективный инструмент повышения прибыли и получили больше наград на фестивалях «Каннские львы» и D & AD, чем любое другое агентство в истории.**

Вплоть до успеха CDP в 70-х годах, крупные агентства Великобритании обычно рассматривали креатив как необходимое зло – руководителям агентств приходилось его терпеть. Милвард доказал, что креатив и воображение могут быть популярными не только среди интеллигенции, но и на массовом рынке, и что креатив, если правильно к нему относиться – бесценный инструмент бизнеса. Лучшее всего CDP проявило себя в телевизионной рекламе. Зрители до сих пор помнят его рекламные ролики, спустя 40 лет после того, как впервые их увидели. Когда я пишу эти строки, британский бренд хлебобулочных изделий Novis проводит чрезвычайно успешную кампанию, основанную на телевизионных роликах, вышедших в эфир еще в начале

70-х годов. Неплохой результат. || **Сколько телевизионных рекламных роликов вы помните с прошлого вечера, уж не говоря о том, что было сорок лет назад?** || К сожалению для рекламного бизнеса, Миллвард слишком рано отошел от дел, и агентства CDP больше нет. Но с начала 70-х годов и в следующие десять лет CDP оставалось лучшим британским рекламным агентством – а потом на сцену вышло агентство Saatchi & Saatchi. CDP проложило путь для новаторского мышления и показало, что креатив может быть эффективен даже в рекламе крупных компаний с большими бюджетами. Креатив, раньше прозябавший на задворках рекламы, стал ее сутью.

**Как создать хорошее рекламное агентство? Я полагаю, что основная задача любого хорошего агентства заключается в том, чтобы помогать своим клиентам поддерживать отношения с их аудиторией. Агентство должно сделать так, чтобы его клиенты не забывали о том, для чего им нужна реклама: чтобы увлечь и убеждать. Со стороны может показаться странным, что компания может игнорировать этот очевидный факт, но так происходит постоянно.** || Вот пример: почему в 2009 году американскому правительству пришлось спасти корпорацию General Motors? По одной простой причине: GM делала автомобили, которые нравились ее топ-менеджерам и улучшали бухгалтерский баланс, но не соответствовали потребностям американцев. Непонятно, как эта компания – крупнейший автопроизводитель Америки – оказалась в такой ситуации, но она там оказалась. Топ-менеджеры GM потеряли из виду основную цель их компании.

**В конечном счете задача рекламного агентства – находить творческие решения проблем клиентов. Это очень просто. Креатив – основа рекламы. Когда в ходе самых разных опросов клиентов спрашивают, чего они ждут от своих агентств, креатив – кто бы мог подумать – всегда оказывается на первом месте.**

В ВВН мы называем себя «фабрикой идей» – идей, помогающих дифференцировать бренд от конкурентов. Может показаться, что довольно странно рассматривать рекламное агентство как производственную компанию. Рекламисты привыкли считать, что их отрасль относится к сфере услуг, но мне никогда не нравилась эта фраза. || Она кажется мне оскорбительной. Она не отражает смысла нашей работы и тех отношений, которые мы призваны создавать.

Залог успеха рекламного агентства – создание атмосферы, благоприятной для рождения идей. Здесь важны две вещи: уверенность в себе и вера в то, что мы способны предложить идею, которая поможет клиенту обойти конку-

рентов и обеспечить себе успех в будущем. Уверенность и вера – вещи неосязаемые, но для агентств, как и для компаний из других творческих отраслей, они важнее всего. || Но, в отличие от киностудии или лейбла звукозаписи, у рекламного агентства нет «запасных вариантов». Оно не может зарабатывать на фильмах или альбомах, выпущенных в прошлом. Рекламисту нужно каждый день приходить на работу и придумывать новые идеи. И эти идеи не могут быть похожи на вчерашние. Поэтому реклама – очень творческая культура, где уверенность в том, что мы способны создавать эти магические идеи – важнее всего, особенно в креативном отделе. || И если эта уверенность – еще ее можно назвать верой или доверием – исчезает, жизнь агентства оказывается под угрозой, можно даже сказать, под смертельной угрозой.

И если уверенность потеряна, восстановить ее очень сложно. Я сказал бы, что это невозможно. Я не могу вспомнить ни одного креативного агентства, которому бы удалось выйти из этого смертельного штопора. Как только агентство утратило веру в себя, оно начинает катиться по наклонной плоскости. Этот спуск может быть медленным, но в итоге агентство погибает. Чтобы избежать катастрофы, владельцу остается только вовремя его продать, пока оно все еще остается на плаву, и пока смертельной траектории еще никто не заметил.

Как часто мы видим агентства, непрерывно меняющие креативных директоров. Агентство, где креативные директора приходят и уходят, обречено на провал. Это значит, что у него нет собственных убеждений. Это бизнес без души. Если у вашей компании нет души, как она сможет вдохновить потребителей? Никак. || Если вы работаете в креативной компании, а не в компании, где есть креативный отдел, то творчество должно лежать в основе вашей организации. Оно должно быть сердцем компании, направлять ее и привлекать других творческих людей. Это можно назвать «добродетельным кругом». Есть достаточно много таких компаний, и они достаточно успешны. Конечно, они пытаются сделать вид, что для них все очень просто. Отчасти это так и есть. Но делать простые вещи, как все мы знаем, не так-то просто. Традиционный принцип рекламы – «упрощайте», вместе с другим принципом – «сложность уменьшает прибыль», – предварительные условия стабильного успеха в рекламном бизнесе. Они не гарантируют успеха, но если вы о них забудете, то наверняка потерпите неудачу.

**Есть кое-то еще, во что я свято верю, и это относится не только к агентствам, но и к их клиентам: если вы хотите быть лучше конкурентов, нужно по-настоящему любить то, что вы делаете. Это самое главное.**

Так что если вы собираетесь создать новое рекламное агентство и хотите создать что-то выдающееся, задайте себе несколько вопросов. Что нас отличает? Почему клиент должен выбрать нас, а не их? Что мы можем предложить, чтобы бизнес наших клиентов успешно развивался? Чем наши предложения лучше идей конкурентов? || **Люди постоянно создают рекламные агентства и другие компании, не понимая, чем они будут отличаться от всех остальных. «Новый» – это не отличие, это момент времени. Попытка стать всем для всех очень заманчива, но это невозможно. Казалось бы, зачем отказываться от хорошего бизнеса? Зачем себя ограничивать? Но вам придется. Только так можно найти себя.**

Я помню, как через несколько лет после создания нашего агентства ВВН один мой хороший друг и прекрасный креативный директор пришел ко мне за советом. Они с коллегами тоже решили создать агентство. Какой совет я мог ему дать?

Я сказал, что у рекламного агентства должны быть приоритеты и убеждения. Мало просто положиться на свою творческую репутацию – нужно ясно сформулировать свои принципы, нужно четко понимать, какие преимущества агентство может предложить клиентам. Другими словами: нужно знать, каково ваше мировоззрение. Это жесткий, но простой способ выяснить, какова ваша ценность на рынке. Я напомнил другу, что в ВВН мы с самого начала отказались делать для клиентов презентации креативных идей. Он ответил, что они с коллегами тоже думают о чем-то подобном, но сначала хотят привлечь парочку клиентов. Тут я понял, что у него ничего не получится. Я оказался прав.

**Какими бы ни были ваши убеждения, им нужно следовать с первого дня. Как вы начнете, так и пойдет дальше. Это звучит как-то по-библейски, но это так и есть, ведь речь идет о фундаментальных принципах.** || Кто-то однажды сказал: не создавайте компанию, совершите революцию. Он был совершенно прав. Вы не измените мир, если будете таким же, как все. || **Это напоминает мне фразу, которую мы часто повторяли в первые годы существования ВВН: «Мы еще не зашли так далеко, чтобы стать такими, как все». Ни за что на свете.**

Когда вы создали рекламное агентство, вас переполняют самые разные чувства. Адреналин зашкаливает, и поэтому все кажется ужасно важным. || **Возможно, именно поэтому владельцы агентств так часто вспоминают, какими потрясающими были первые годы: головокружение от успехов, смешанное со страхом неудачи – эти чувства не покидают вас ни на секунду, они как две разные жидкости в одном стакане, горькая и сладкая.**

**Эти чувства отражаются в ваших работах. Вы так возбуждены, напряжены и не уверены в себе, что это мешает вам работать. Часто первые кампании перспективных, молодых творческих компаний**

**не блещут гениальностью. Они еще не научились расслабляться. Они так хотят создать нечто нетленное, они так стараются – и в итоге делают скучные и посредственные работы.**

Преодолев начальные страхи, в первые годы работы агентство находится в самой лучшей форме. Здесь нужно поддерживать уровень, оставаться верными своим первоначальным принципам. Найджел Богл, мой партнер в агентстве ВВН, всегда говорит: «Насколько большими мы можем стать, прежде чем станем скучными?». Размер убивает творчество? Это – одна из самых больших загадок рекламного бизнеса, да и вообще любой творческой отрасли. Успех побуждает нас расти, а слишком быстрый рост убивает творчество.

Чтобы этого не случилось, агентству нужно постоянно подтверждать свои творческие принципы и вдохновлять своих людей. Это как религия: нужно свято верить в свои принципы. «Согрешите – и будете прокляты!» Правда, рекламистам то и дело приходится ходить на исповедь и каяться, каяться. «Дорогой боженька, прости меня за это ужасное, ужасное объявление на полстраницы в верхнем правом углу, но мы же получили скидку в 20%!». Это отвратительно. || **Мы все это делали, мы все сбивались с праведного творческого пути. И все мы знаем, какие чувства это вызывает. Проблема в том, что если это становится регулярной практикой, то разъедает душу и убивает творчество. Именно поэтому творческим людям так нужны единомышленники. Мы всегда поможем друг другу в минуту слабости.**

Конечно, деньги – большое искушение. Я всегда говорю: «У денег есть голос, но нет души». Если творческая компания начинает любить деньги больше всего остального, ее дни сочтены. || **Конечно, никто из нас не хочет умереть в нищете. «Он был похоронен в рубище, вместе с шестью наградами D & AD и тремя «Золотыми львами», но боже мой, какие потрясающие работы он делал». Это ужасно. Но если вы позволите жажде денег управлять вашими решениями, то наверняка потеряете крах.**

Люди говорят: «Деньги – корень всех зол». На самом деле в Библии сказано другое: «Любовь к деньгам – корень всех зол». И слово «любовь» здесь самое важное. Как ни странно, о нем все время забывают – я постоянно напоминаю своим сотрудникам, что деньги – последняя причина для того, чтобы что-то делать. К сожалению, корпоративные менеджеры с набитыми наличкой карманами знают, чем можно соблазнить художника. И, конечно же, они это делают.

Я 40 лет работаю в рекламном бизнесе, я видел сотни компаний и брендов, сотрудничал с разными клиентами. Как бы я определил, что такое успех? Почему одни компании достигают успеха, а другие – нет? В чем разница между успехом и неудачей?

**На самом деле причины могут быть очень разными, но все сводится к одному: любите ли вы то, что делаете. Я сказал бы, что настоящая любовь к продукту, который вы создаете, и определяет разницу между успехом и неудачей. Возможно, не испытывая страсти к тому, что вы делаете, вы сможете управлять бизнесом, но никогда не создадите ничего выдающегося.**

К сожалению, обычно компании просто пытаются использовать то, что у них есть. Дух предпринимательства, желание развиваться, экспериментировать и пробовать новое давно утрачены. Это не должно нас удивлять – в конце концов, мы называем руководителей компаний «менеджерами»\*.

Но представьте себе, что вы встретили друга, которого давно не видели, спросили его, чем он занимается, а он ответил: «О, я справляюсь». Вы бы его пожалели, озаботились его благополучием и попытались ему помочь. Но в бизнесе мы возвысили «менеджеров» и поручили им всем управлять. Странно, не так ли? Иногда мы произносим слова, не понимая их истинного смысла. || Возьмите словарь и найдите слово manage. Вы поймете, почему вокруг так много посредственных компаний. Не осознавая этого, мы согласились принять посредственность, чтобы облегчить себе жизнь и сделать ее более предсказуемой. Поэтому я часто вспоминаю слова Дилана Томаса: «Не соглашайся с этой ночью, взбунтуйся против смерти дня».

В попытках добиться успеха рекламные агентства и другие компании прибегают еще к одной уловке. Это слияния и поглощения.

Впервые я столкнулся с этим явлением в середине 60-х годов, когда работал в агентстве Benton & Bowles. Стратегия развития здесь состояла в том, чтобы непрерывно сливаться с другими агентствами, потому что руководители Benton & Bowles думали, что это решит их проблемы. За сорок лет, которые прошли с тех пор, я ни разу не встретил книги о менеджменте, где бы говорилось, что можно вылечить большую компанию, если объединить ее со здоровой. Подобно вирусу, большая компания заразит хорошую, и в итоге ее уничтожит.

Британская автомобильная промышленность умерла как раз потому, что ее топ-менеджеры считали, будто их спасут слияния компаний. Это уничтожило всю отрасль. Даже могущественный концерн BMW поддался влиянию и купил компанию Rover. К счастью для немецкого гиганта, ему удалось изба-

---

\* Одно из значений английского слова manage – «с трудом справиться с ситуацией». (Прим. пер.)



виться от Rover прежде, чем та обобрала их до нитки – он продал эту компанию консорциуму, который и довел Rover до окончательной гибели.

Знаменитый пример из британского рекламного бизнеса – агентство под названием Lintas. Каждый раз, когда Lintas сливалось с другим агентством, пытаюсь остаться на плаву, оно заражало его своей нездоровой культурой. Кажется, даже слово Lintas звучит, как название какого-то вируса.

*Врач:* Я весьма сожалею, но анализы показывают, что вы заразились редким штаммом Lintas.

*Пациент:* О боже! Это излечимо?

*Врач:* К сожалению, нет.

Я думаю, мы не случайно называем «культурой» и вирусную инфекцию, и принципы компании. Дело в том, что плохая культура всегда сильнее хорошей, но слияния компаний продолжаются и сегодня. Я уверен, что мы услышим еще не одну историю о том, как хорошая компания объединилась с плохой в тщетной надежде ее спасти. Возможно, бизнес-лидерам нужно внимательнее изучать биологию, в частности, раздел о вирусах. Это может быть полезно для их карьеры, и, конечно же, для успеха в деле слияний и поглощений.

Агентства Benton & Bowles больше нет. Это неудивительно, но весьма печально для тех, кто в нем работал и пытался что-то для него сделать.

## **Но давайте отвлечемся от разговоров о прошлом. Куда идут рекламные агентства? Какими они станут в будущем?**

В то время, когда я пишу эту книгу, цифровые компании и рекламные агентства спорят о том, кому из них достанется будущее рекламы. || Подобные дебаты обычно бесполезны и бесплодны, по той простой причине, что будущее брендов – в руках тех, кто лучше всех умеет придумывать и реализовывать идеи. Именно эти люди унаследуют будущее рекламы. И основным качеством компаний, где работают эти люди, будет творчество.

**Средства творческого выражения будут меняться и эволюционировать – это как стрельба по движущейся мишени. Ограничивать себя единственным средством коммуникации или единственной технологией – значит обресть себя на гибель.**

Некоторые говорят, что нужно оставаться «медианейтральными». Мне не нравится эта фраза. Нейтралитет – это не позиция, это избегание ответственности (а в творческой сфере – тем более). Но здесь есть зерно истины. || Как я говорил во второй главе, единственное пространство, за которое стоит бороться – это пространство между ушами покупателя. Как у вас рождается идея, не так уж важно. Технологии – это просто система поставок. Значит, нужно поставлять нечто запоминающееся и мотивирующее. || **Зацикленность на одном носителе рекламы и невнимание к другим – напрасная трата сил. Наш бизнес – это производство идей. И важнее всего в нем люди, которые способны их создавать.**

Как же агентству будущего управлять креативными талантами, чтобы получить максимальную отдачу и при этом поддерживать вдохновляющую атмосферу?

Здесь нам приходится задуматься, как мы берем людей в агентство и как наши сотрудники относятся к работе. Вслед за расцветом цифровых технологий меняются представления о том, где и как мы хотим работать. У нас появляются новые требования к рабочему месту и работодателям.

Я хотел бы предложить идеи, которые, надеюсь, помогут начать дискуссию по этому поводу. Эти идеи довольно радикальны, но, возможно, сегодня они соответствуют и потребностям клиентов, и пожеланиям тех, кто хочет заниматься рекламой.

**Если посмотреть на ситуацию со стороны, можно заметить, что в последние 50 лет наблюдались определенные тенденции в нашем отношении к «офису» и работе. Цифровые технологии делают эти тенденции еще более явными.**

В последние пять десятилетий мы наблюдаем гуманизацию рабочего места. До этого существовали авторитарные, иерархические организационные структуры, где царил тоскливая и насильственная атмосфера – индивидуальность искоренялась, все должны были вести себя одинаково. Это были отголоски начального периода индустриальной эры. Работа в такой атмосфере была однообразной, скучной и лишенной человечности.

Постепенно жесткие структуры стали ломаться. В попытках улучшить атмосферу офиса компания Herman Miller, производитель офисной мебели и оборудования, изобрела стиль, призванный «очеловечить» офис. На рабочих местах

стали появляться комнатные растения, цветные схемы. Изменилась и планировка. Сегодня почти в каждом офисе уже есть, например, лаунж-зона, где сотрудники могут выпить кофе, пообщаться и отдохнуть. Сегодня уже не найдешь рекламного агентства, где нет лаунж-зоны.

Но все эти улучшения были и остаются поверхностными. Возможно, они важны, но ни одно из них не решает более серьезную проблему: каков смысл нашей работы, и что она нам дает. Старый девиз: «Я не живу, чтобы работать, я работаю, чтобы жить», как никогда актуален, особенно в творческих организациях. || **Как же творческая компания может придать больше смысла работе и тем самым побудить сотрудников трудиться эффективно и с удовольствием? Мы уже не хотим работать «с девяти до пяти», и тем более не хотим работать в организации, которая нас не ценит. Сегодня нам нужны гибкий график и гибкая карьера. Мы хотим учиться, развиваться, получать новые навыки и новый опыт. Если компания работает в творческой сфере, для нее очень важно создавать творческую рабочую атмосферу.**

**Может быть, пора переосмыслить организационную структуру рекламного агентства? И, например, превратить его в клуб? Клуб – это место, где люди проводят время с удовольствием. Здесь интересно и приятно находиться. Так почему бы не относиться к офису, как к клубу, и не поучиться у тех, кто управляет клубами?** || Клуб открыт 18 часов в сутки, семь дней в неделю. Его задача – привлекать посетителей и побуждать их оставаться в нем подольше. В клубе нет «неурочных часов» – сюда можно прийти когда угодно. Быть членом клуба – почетно, люди этим гордятся.

Если продолжить аналогию с клубом, то каким он может быть в случае рекламного агентства? В нем есть ядро из постоянных сотрудников, получающих обычную зарплату. Эти люди – управляющие клубом. Сколько их? Не знаю, скажем, 100 из 400. Другие члены клуба – те, кто получает гонорары на основании проектов, в которых участвует, – такие сотрудники сами определяют свой график и нагрузку. А еще есть ассоциированные члены клуба, им не платят гонорар, но они могут пользоваться офисом и оборудованием, и им платят только за участие в проектах. Чтобы стать ассоциированным членом, нужно пройти отбор специального комитета, который рассмотрит ваше резюме и решит, стоит ли вас принимать.

Чаще всего люди уходят из ВВН не потому, что они недовольны агентством, а потому, что хотят заняться чем-то другим. Они хотят расширять опыт, знания и навыки. «Клубная» структура не станет этому препятствовать.

Планировка офиса тоже может напоминать планировку клуба. Это создаст определенную атмосферу: здесь можно просто провести день, расслабиться или поработать, когда вам хочется. Как и в клубе, в таком офисе можно купить напитки и еду, здесь организовываются разные события, проходят переговоры

и вечеринки. Здесь могут быть отдельные кабинеты, где можно провести частную встречу или просто подумать и поработать в тишине. Это офис, но он похож на клуб.

Возможно, это звучит слишком радикально, но в ВВН мы медленно превращаемся в подобную организацию и берем на вооружение гибкие, стимулирующие и необычные методы работы.

**Я знаю, что многие вопросы остаются без ответа: как в такой организации поддерживать отношения с постоянными клиентами? Кто ее возглавляет? Кто оценивает работу и несет ответственность? Но в хорошем клубе все работает гладко и эффективно. У клуба для этого есть управляющий и персонал. Эти люди справляются с «трудными» членами клуба и эффективно распределяют ресурсы. Но все это детали.**

Я не думаю, что компания будущего, особенно творческая, будет следовать тенденциям, развивавшимся в последние 50 лет. Организация офиса должна отражать меняющиеся методы работы. Агентствам тоже придется радикально пересматривать свою организационную структуру. Иначе им будет сложно привлекать талантливых сотрудников и поддерживать позитивную рабочую атмосферу. Я думаю, рекламное агентство-клуб – неплохо для начала.

**Индустрия коммуникаций всегда должна быть на переднем крае перемен, она должна поднимать важные темы, провоцировать разные реакции, и, как следствие, неизбежно создавать противоречия. Не стоит ожидать, что рекламные агентства будут поддерживать статус-кво. Наоборот, они будут бросать ему вызов – и тем самым его пересматривать.**

**Агентства, которые это понимают и используют эту возможность – в своих работах, в атмосфере, которую они создают, смогут лучше других ею воспользоваться.**

# 4

---

## **КРЕАТИВНЫЙ ДИРЕКТОР**

**Однажды, если вы правильно разыграете свои карты (а может быть, неправильно), вам удастся стать креативным директором. Это самая неблагодарная и адская работа, которую вам придется выполнять в своей творческой карьере. «Нет, это не так!» – возразите вы. Хорошо, давайте поговорим о том, кто такой креативный директор и что ему нужно делать.**

**Прежде всего, вам придется руководить неуправляемыми, строптивыми, эгоцентричными, ненадежными и капризными психами, время от времени способными создать нечто гениальное. Если выдастся удачный день. Тут не стоит удивляться, ведь если у вас нет таких людей, вы быстро начнете катиться по наклонной плоскости к посредственности.**

Вы – начальник этих психов. Вы несете за них ответственность. Вам нужно как-то ими руководить. || Но «руководить» креативным отделом – это бесполезное занятие; скорее, вам нужно поддерживать в нем «управляемый хаос». При этом вам нужно оставаться разумным, целеустремленным, здравомыслящим и адекватным, потому что вы работаете в коммерческой организации, задача которой – создавать конкурентоспособный продукт для клиентов. || А ваша задача – совмещать эти две противоположные силы рекламы: хаос и руководство.

Это напоминает мне сцену из «Фунт лиха в Париже и Лондоне» Джорджа Оруэлла, где Оруэлл вспоминает, как работал в ресторане. Метрдотель влетает на кухню и начинает вопить и ругаться на чем свет стоит, чтобы заставить поваров быстрее выполнять заказы. Проходя через вращающиеся двери из кухни в зал ресторана, он превращается в цивилизованного и обаятельного человека с хорошими манерами, непринужденно скользит между столиками, излучая очарование и дружелюбие.

Думаю, вы поняли, о чем я.

Креативный директор живет в двух мирах: в непредсказуемом, безбашенном, иррациональном, но при этом полном вдохновения мире творчества. И в разумном, практичном и приземленном мире бизнеса. Оба мира одинаково важны для успеха бизнеса. Чтобы не запутаться в этих крайностях, нужны терпение, интуиция и опыт.

**Зачем же соглашаться на такую работу? Как найти в ней смысл? И как стать эффективным, а может быть, даже выдающимся креативным директором? Ответ на вопрос «зачем» в какой-то степени очевиден.** || Каждый из нас хочет управлять своей судьбой и ищет для этого любые способы. Простое человеческое желание – и оно еще сильнее, если вы работаете в творческой сфере. Здесь умение продавать свои работы и убеждать клиентов понять, чего вы хотите, – залог успеха. Возможно, вы не слишком хорошо умеете про-

давать, но понимаете, как это важно. || **Чем лучше вы умеете вести диалог и чем больше у вас власти, тем более вероятно, что вам удастся воплотить в жизнь свое видение. При этом вы постепенно подходите к должности креативного директора. Это что касается «зачем».**

Как стать эффективным креативным директором? Это непросто. Я полагаю, что есть одна вещь, без которой креативный директор не сможет быть эффективным.

**Он должен быть душой агентства.**

**Именно он формулирует творческие принципы агентства. Он – его совесть.**

**Именно он отвечает за то, чтобы оно сохраняло свой творческий дух.**

Быть успешным креативным директором – значит взять на себя эту ответственность, а также все остальные обязательства, которые она за собой влечет. Иногда агентствам кажется, что их дела пойдут лучше, если они просто переманят креативного директора из другой компании. Но если этот человек не хочет или не может стать душой агентства, ничего не выйдет. Можно сделать пересадку сердца, но нельзя поменять душу.

Всегда помните, в чьих руках реальная власть. В отличие от большинства других компаний, реальная власть в рекламном агентстве принадлежит не тем, кто сидит наверху, и даже не креативному директору, но команде творческих людей, работающих в этом агентстве. || **Как креативный директор я хорош лишь настолько, насколько хороши работы, которые рождаются под моим идейным руководством. Да, я направляю, толкаю, пробую, замечаю хорошие идеи и наброски. Но я не могу сделать все сам. Мне нужно окружить себя блестящими людьми, способными высечь искру магии, превратить проблему в решение, которое привлечет внимание аудитории и принесет пользу клиенту.**

Чаще всего организационная структура компании имеет форму треугольника с основанием внизу. Поднимаясь по служебной лестнице, вы накапливаете власть и влияние. В конце концов вы начинаете принимать решения и определять стратегию. Стив Джобс сидит на самой вершине Apple и создает ее будущее. Он гениален, лишен предрассудков и могуч, последнее слово всегда остается за ним. Вероятно, именно он принял многие из тех решений, которые привели компанию Apple туда, где она сегодня находится.

**В рекламной индустрии этот треугольник перевернут. Власть принадлежит тем, кто придумывает идеи. Одна блестящая творческая работа может**



кардинально изменить судьбу агентства. И эту идею может придумать вчерашний выпускник колледжа. || Креативный директор должен заметить эту идею и помочь воплотить ее в жизнь. Креативный директор должен создать такую атмосферу и такие структуры, которые позволяют устранять любые барьеры и препятствия к созданию блестящих идей, как бы они ни возникали. || Он должен не только вдохновлять таланты, но и привлекать их. Он – светоч, притягивающий лучших и поддерживающий их мотивацию. || Хороший креативный отдел всегда находится на грани бунта. Это его естественное состояние. Задача креативного директора – направить эту буйную энергию на решение проблем клиентов.

**Магия неуловима и непредсказуема. Процесс ее создания может раздражать, но она возникает из уверенности и веры в себя. Она требует свободы, безумия, абсурда; она требует поддержки, непочтительности и позитива. Если вы запугиваете своих людей, магия исчезнет.**

Верьте в своих креаторов и позвольте им отличиться. Вселять веру в творческих людей и укреплять их уверенность в себе – задача любого креативного директора. Разрешение отличиться – вот что должны видеть креаторы в своем креативном директоре. Вот главная идея этой книги, которую я готов повторять снова и снова: творчество – не профессия, это – одержимость. Креативный директор руководит людьми, которыми движет потребность создать нечто выдающееся. Желание творить исходит из глубин их душ, и ваша вера в них придаст им сил. || Даже если креаторы только что показали вам полную ерунду, они должны выйти из вашего кабинета с мыслью о том, что находятся в одном шаге от гениальной идеи. Они ищут у вас поддержки и одобрения. Если вы кричите, оскорбляете и запугиваете людей, то на время можете почувствовать себя большой шишкой, но это никак не поможет творческому процессу.

Уважение нужно заслужить. || Когда-то креативному директору было достаточно обладать организационными способностями и уметь очаровывать клиентов. Но сегодня миром правят те, кто делает, а не те, кто говорит. Уважение нужно заслужить! Оно уже не является приложением к должности. Сегодня у креативного директора должен быть послужной список блестящих творческих работ, прежде чем он получит этот пост, прежде чем его

начнут уважать. || Если вы отклоняете идею, которую вам представили, расстроенный креатор должен знать, что если он не знает что делать, то вы это знаете наверняка. И если у вас будет хоть один шанс, вы это сделаете. Удивительно, как сильно это вдохновляет людей.

**Щедро делитесь своими идеями. Вы видите, как креаторы бьются над проблемой – они увязли в творческом тупике и быстро движутся в никуда. Вам нужно их спасти. Иногда для этого достаточно просто их поддержать, но гораздо чаще вам придется самому предложить идею – решение проблемы, с которой они борются.**

А потом нужно уйти в тень и позволить людям развивать эту идею, а потом насладиться славой. Некоторым креативным директорам трудно это сделать. Это ранит наше творческое «эго», наше желание добиться признания. Но если вы хотите стать успешным креативным директором, вам придется смириться с тем, что о вас не вспомнят. Ваши усилия не останутся незамеченными. || **Если вы действительно хорошо делаете свою работу, люди это увидят. Просто немного терпения.**

Верить в себя очень важно. || **Но не забывайте о своем эго. Эго – и друг, и враг. Оно толкает нас вперед, заставляет думать, но если оставить его без присмотра, оно может нас разрушить.**

Выясните, могут ли ваши креативные сотрудники эффективно общаться с клиентами и наоборот. Фильтр в лице аккаунт-менеджера – это неплохо, ведь он понимает, что такое бизнес и деловые отношения. Но каким бы замечательным он ни был, клиенты часто хотят общаться с креаторами напрямую. Мы работаем в атмосфере, где творческая работа происходит в таком контексте, где важны скорость и быстрота реакции, так что вполне естественно, что креаторам приходится активнее взаимодействовать с клиентами.

**Креаторам придется контактировать с клиентами: это жизненный факт, так что смиритесь с ним и подумайте, как вы можете**

**им в этом помочь. Возможно, вам придется выполнять еще одну неблагодарную задачу: исцелять уязвленное эго клиента, потому что кто-то из ваших «творческих гениев» указал ему, в самых недвусмысленных выражениях, куда ему следует пойти, если ему не нравится новая идея.**

Недавно один клиент пожаловался мне, что один наш копирайтер был с ним невероятно груб. Я сказал, что взял его на работу не за хорошие манеры. || Творчество и вежливость не всегда уживаются. И это еще одна из тех загадок, которые вам нужно будет решить. Вежливые креаторы!

Время – еще одна проблема, о которой вам придется постоянно помнить. || Недавно мне пришлось объяснить клиенту, что если вы хотите добиться от аудитории мгновенной реакции, эта реакция не обязательно будет такой, какую вы хотите получить. || В этом безумном мире время важно, но вам и вашей креативной команде нужно достичь баланса. Думать на ходу – способность, достойная восхищения, но не менее важной остается и способность дать себе время и «переспать» с новой идеей.

Креативная группа должна оставаться объективной. Не перегружайте ее проблемами клиента. Сделайте проблемы частью решения. Свежий взгляд, способность отступить на шаг и подумать становится все важнее, если на рынке жесткая конкуренция и он движется со скоростью щелчка компьютерной мыши. В отношениях между клиентом и агентством нужна объективность.

Если креаторы перегружены проблемами клиента, они рискуют потерять объективность. И снова это вопрос баланса. Пусть клиент опишет свой бриф словами – очень важно, чтобы при этом присутствовала креативная группа. Наблюдайте, как ведет себя клиент. Он наклоняется вперед или отклоняется назад, когда описывает свой бриф? Моргает ли он, когда произносит слово «смелость»? Он произносит это слово уверенно или не очень? || **То, как клиент говорит, не менее важно, чем то, что он говорит. Если вы собираетесь работать с брендом или продуктом этого клиента, необходимо увидеть процесс брифинга своими глазами, но если при этом люди полностью поглощены брендом и его проблемами, это может помешать творческому процессу.**

Креаторы терпеть не могут встреч, где у них кипят мозги, пока клиент обсуждает свою стратегию дистрибуции и политику ценообразования для супермаркетов, а также соответствующую стратегию борьбы с парал-

лельным импортом – их это совершенно не интересует, хотя, конечно, они могут изображать интерес. «Ничего себе! Это потрясающе! Вы хотите сказать, что наши продажи на северо-востоке упали на 3%, потому что центр дистрибьюции не продумал ассортимент?» В такие моменты вдохновение испаряется.

Но креативному директору приходится присутствовать на таких встречах. Если это поможет продать идею, то он демонстрирует интерес, возможно даже озабоченность. Важно понимать, какие проблемы стоят перед клиентом, но не нужно принимать их слишком близко к сердцу. На самом деле это только задавит ваш творческий потенциал и потенциал креативной группы. Вам самому достаточно трудно обсуждать с клиентом его проблемы, но для людей, которым предстоит создавать магию, это может оказаться просто вредно.

**Научитесь жить в двух мирах – в мире творчества и в мире коммерции. Это труднее всего. Чтобы справиться с деловой частью, полезно раз в неделю принять дозу журнала *The Economist*: это вооружит вас всей необходимой информацией, которая позволит произвести впечатление на клиента. Все, что для этого нужно – иногда произносить цитаты из журнала, и вас сразу начнут уважать. || Например, скажите небрежным тоном: «Конечно, если бы Билл Клинтон не аннулировал заключительный раздел акта Гласса-Стигала, банковского кризиса можно было бы избежать, и экономического спада тоже». Ваши клиенты сразу начнут смотреть на вас другими глазами. Они станут относиться к вам серьезнее и прислушиваться к вашим идеям, даже весьма радикальным, вроде «почему бы вам не улучшить качество вашего продукта?», и даже невероятным, например, «давайте просто скажем потребителям правду».**

Я вас уверяю, сведения, почерпнутые из журнала *The Economist*, сотворят чудо с вашими навыками продаж. Кроме того, они помогут вам быть в курсе разных идей, которые могут оказаться полезными и в творческой работе. Чтобы поймать много разной рыбы, нужно ловить ее в разных реках.

## **Помните:**

**лучший способ продать идею – сделать так, чтобы тот, кому вы ее продаете, увидел, что она решает его проблему, а не питает ваше эго.**

Такова судьба креативного директора. Когда команда решила проблему, потому что вы в нее верили, о вас забывают. || **Вам пора заняться следующей проблемой. Потому что о вас будут вспоминать лишь тогда, когда появля-**

ются проблемы. А проблемы обычно появляются без двадцати семь вечера в пятницу, когда вы уже надеваете пальто и думаете о том, как прекрасно отдохнете в выходные.

**Все еще хотите стать креативным директором?**

**Надеюсь, что да.**

# 5

---

## **КЛИЕНТЫ, БРИФЫ И СИЛА СЛОВ**

**Бриф – или друг, или враг. Именно этот маленький листок бумаги будет постоянно обсуждаться в течение всего творческого процесса. Вопрос в том, вдохновляет он или лишает вдохновения? Он был разработан, если это правильное слово, человеком, который хочет контролировать творческий процесс или дать ему свободу? Это клетка или трамплин? Слишком часто бриф оказывается клеткой.**

**Вот что я думаю о брифах: никогда не принимайте их на веру и всегда подвергайте сомнению. Я говорю это не ради провокации, но чтобы указать на возможность. В конце концов, бриф – это всего лишь текст на бумаге, написанный кем-то, кто, к сожалению, часто просто хочет контролировать творческий процесс. Я всегда пытаюсь сделать так, чтобы творческому процессу ничего не мешало. Я хочу, чтобы бриф не ограничивал, а освобождал.**

Хороший бриф учитывает сложности творческого процесса и служит толчком для начала поисков той простой, пока еще туманной идеи, которая сможет захватить воображение людей.

**Но потворствовать анархии тоже не нужно. Когда вы начинаете работать над задачей клиента, никто не знает, откуда придет идея. Идея может не соответствовать брифу и при этом трансформировать весь бизнес клиента. Бриф – это попытка придать какую-то форму и структуру процессу, не поддающемуся никакой логике.**

Если ваши идеи предсказуемы, то все, что я только что написал, может вас напугать. Но дело в том, что в рекламе мы пытаемся превращать интеллект в магию. Интеллект – это стратегия, основанная на знании рынка, и она, возможно, высвободит творческие способности – и начнется магия. Поэтому написать хороший бриф – значит пройти по тонкой грани между контролем и свободой.

Бриф не должен быть просто набором условий, нужных клиенту лишь для того, чтобы отклонять необычные идеи. || **Страшные слова «это не соответствует брифу» часто произносятся лишь для того, чтобы уничтожить идею, которая бросает вызов привычному. Возможно, эта идея не нравится клиенту, но понравится потребителям.**

Важнее всего, я думаю, чтобы креаторы могли напрямую пообщаться с клиентом. Я заметил, что когда клиент сам описывает бриф во время личной встречи, я намного больше узнаю о его тревогах, проблемах и ожиданиях, чем можно написать на бумаге. || Когда клиент говорит, что хочет чего-то другого, можно понять, что он на самом деле имеет в виду, наблюдая за его невербальным поведением. У него дрожат ресницы, когда он произносит такие слова как «вызов», «непохожий» или «необычный»? Если он закашлялся, когда произнес «удивите меня», это говорит о многом. Когда вы спрашиваете, что для него значит «другое», он откидывается назад или наклоняется вперед? Интонации, с которыми он произносит эти ключевые слова, показывают, что он имеет в виду на самом деле.

**Часто вам придется иметь дело с людьми, обладающих полномочиями сказать «может быть». Выдающиеся идеи покупают сильные люди, а не слабаки, которые не могут принять решение или просто страхуют свои ставки. || На встрече с клиентом креатор может все это почувствовать. || «Я хочу чего-то другого. Но я хотел бы увидеть это, прежде чем купить». Однажды эту фразу сказал мне клиент. Смелость – редкое качество, но когда вы ее увидите, то наверняка узнаете.**

Мне намного больше нравится, когда клиент говорит о проблеме своей компании, которую хочет решить с нашей помощью. Я всегда поощряю клиентов говорить о своем бизнесе, о том, в чем они разбираются. Это гораздо продуктивнее, чем обсуждение абстрактного понятия под названием «реклама». || **Спросите клиента, какую проблему своей компании он хотел бы решить с помощью вашей рекламы? Возможно, это самое важное в разговоре с клиентом. И если вы его выслушаете, то скоро будете кормить его с руки (или даже со своего блокнота для эскизов).**

Всегда рассматривайте проблему, которую пытаетесь решить, с точки зрения клиента. Тогда вы станете его другом на всю жизнь. || **Рекламисты часто говорят, что они «решают проблемы». Конечно, это так, но заставить клиента поверить, что ваша идея решит его проблему – совсем другое дело.**



# Когда вы разговариваете с клиентом как креатор, у вас есть уникальная возможность завоевать его доверие и помочь ему купить вашу работу. Используйте ее мудро.

К сожалению, в глобальной индустрии коммуникаций, где все связано со всем, иногда трудно добиться личной встречи с клиентом. Это просто невозможно. Иногда клиент находится очень далеко. Тогда вам придется руководствоваться этим листком бумаги, который называется «брифом».

Даже если клиент его подписал, это не значит, что он станет ему следовать – тем более если вы ни разу не встречались с ним лично. Даже если он подписал бриф, ему ничего не мешает его изменить – например, если ему не понравится ваша идея.

**Клиент:**  
**Audi, 1989**  
**Art-директор:**  
**Dennis Lewis**  
**Копирайтер:**  
**Steve Hooper**  
**Фотограф:**  
**Graham Ford**

Хороший клиент (как ни странно, такие бывают), найдет способ описать свою проблему так, чтобы сконцентрировать и направить вашу творческую энергию в нужное русло.

Я вспоминаю Брайана Боулера, директора по маркетингу компании Audi. Именно он в 1982 году принял решение работать с агентством ВВН. Он говорил: чтобы мы ни делали, не надо «автомобилу приделывать крыло». Возможно,

## MANY HAVE ASKED THE MEANING OF 'VORSPRUNG DURCH TECHNIK'. ALLOW US TO EXPLAIN.

**DIE DIEB** machte Werte von AUDI und "Vorsprung durch Technik". Diese Werte nicht als nur ein Werbe-slogan "Vorsprung durch Technik", sondern als Leitmotiv unserer Unternehmensphilosophie.

**THE DAUGHTER** JIHUAD Geschichte, die sich um die Aspekte der Entwicklung und Herstellung auf dem Gebiet der Automobilbau konzentriert. "Vorsprung durch Technik" ist ein Leitmotiv.

**ABGABENANFORDERUNG ZUR WICKELUNG DER AUDI 80 B3**

**EIN WENIGERES** Entwicklungsfortschritt für die AUDI 80 B3 von, wie schon beim AUDI 80 C2, die Optimierung der Fahrzeugkonstruktion, um den Bereich in der C-Klasse einzugliedern. Wegweisung notwendig: Abwärtstrend, Interieur, Innenraum. Die Reduzierung des Kraftstoffverbrauchs durch Verbesserung der Luftdruckverhältnisse ist ein weiterer wichtiger Meilenstein. Die Kraftstoffverbrauch, während wird das Niveau der Schwingungsebene und der Fahrkomfort ganz anders sein.

**UNTER NEUERBEWAERTUNG** von vier verschiedenen Grundkonzepten von 1.8 Liter, 1600 cm<sup>3</sup> Hubraum und Auslegung, wurde letztlich ein Luftdruckverhältnis von  $\alpha = 0,79$  als Ziel festgelegt. Dies bedeutet eine 2%ige Verbesserung gegenüber dem Vorgängermodell.

**DE VORGRUNDZIEL** der Entwicklung wurde von AUDI 80 C2 übernommen, d.h.

- Optimierung von Grunddaten
- Erhaltung eines Grundrahmens
- Fortschrittliche Stylingkonzepte
- Einbettung in die Preispolitik

**DER GRUNDRAHMEN** wurde unter Beachtung der Anforderungen für das B3 durch ein fortschrittliches Grundkonzept im Maßstab 1:100 erstellt. Die Punkte vor der Auslegung der Bäder und Karosserieteile wurden genau definiert.

**DER TECHNISCHE** einzelner wichtiger Aspekte Anforderungen und Wünsche von Styling, Konstruktion, Komfort, geräuschtechnischen und aerodynamischen sind in mehreren Optimierungsstufen an den Grundrahmen angepasst und ergeben so den Grundmodell für die nächste Entwicklungsstufe.

**NACH DEM** beiden. Stellen der Gesamtplanung begann aus der Detaillierung, wobei wieder die Optimierung von Styling, Konstruktion und Styling, geräuschtechnischen und aerodynamischen sind durch die Luftdruckverhältnisse definiert werden. Die Luftdruckverhältnisse werden durch die Luftdruckverhältnisse definiert werden. Die Luftdruckverhältnisse werden durch die Luftdruckverhältnisse definiert werden.

**DAS STYLINGMAßSTAB** hat eine Karosseriekonstruktion mit B3-Bauweise,  $\alpha = 0,79$ . Die dies in der Design-Bereich schon als Ziel festgelegt wurde. Die Zielsetzung war  $\alpha = 0,81$  für die Karosserie, Styling, Interieur, Innenraum, Fahrkomfort etc. ergibt sich die Aufgabe,  $\alpha$ -Maßnahmen zu erarbeiten, um diesen das Ziel  $\alpha = 0,79$  zu erreichen war.

**DER TECHNISCHE** Anforderungen und Wünsche von Styling, Konstruktion, Komfort, geräuschtechnischen und aerodynamischen sind in mehreren Optimierungsstufen an den Grundrahmen angepasst und ergeben so den Grundmodell für die nächste Entwicklungsstufe.

von Aufhängung, Kabinenführung, Schalldämmung sowie Motor und Getriebe sowie durch konsequente Übertragung der aerodynamischen Erkenntnisse in die verschiedenen Formgebungsaussagen konnte der erforderliche Ziel erreicht werden.

**BEI DER ERREICHUNG** an 3. Entwicklungsstufe mit 1.6 Liter, Leistung 125/100 km/h, Hubraum, größtmöglicher Bauraumausnutzung und einem Aufhängungsgrad in Konstruktion im Vorderräder Wind Load  $\alpha = 0,789$  bei Motorwert bei gesch. 3 Minuten pro Fahrweg von Auslieferung.



geschwindigkeit  $v = 120$  km/h, 100 km/h. **REIFEN** ZUMATZELBEI Untersuchung von Reifen verschiedener Bauweisen im Hinblick (DIN) (Deutsch-Niederländische Windtunneltrennung nach besten Ergebnisse, unter dem  $\alpha$ -Zielbedingungen war  $\alpha = 0,789$  der Motorwert.

**REIFEN** ZUMATZELBEI Untersuchung von Reifen verschiedener Bauweisen im Hinblick (DIN) (Deutsch-Niederländische Windtunneltrennung nach besten Ergebnisse, unter dem  $\alpha$ -Zielbedingungen war  $\alpha = 0,789$  der Motorwert.

Reife und die optimierte Hecktrieb- und Lenkung und die verstellbaren Stoßdämpfer der guten aerodynamischen Eigenschaften. Als Konstruktionsmerkmale können Bugschwanz Kabinenführung, Aufhängungsabstützung, Radbreitenabstand, Verlagerung, Heckstütze, Heckabstützung, Radbreiten, Radstände und motorisierte Regiermechanik genannt werden.

**ALPHANUMERISCHE KENNZEICHEN DES AUDI 80 B3**

Einfluss der Ausstattungsvariante

5 = Serienausf.  
A = Aufwandsstufe.  
FÜR DIE Ablesung gibt:  
Nr. 92 v. 1. A  
1 = 1. Ausführung,  
3 = 3. Ausführung,  
N = Gesamtsumme.

**DER WINDDRUCK**  $\alpha = 0,79$  mit der Kräftegröße beträgt  $\alpha = 0,79$  im Windkanal, 5 bedeutet die Luftdruck und  $\alpha$  die Geschwindigkeit.

**DRUCKVERHÄLTNISSCHWANKUNGEN**

**DER DRUCK** wurde an den Fahrzeugkörper. Fläche der AUDI 80 B3 im Luftdruckverhältnis gemessen 59 Druckmittelpunkten liegen auf der Fahrzeugoberfläche, 22 auf der Unterseite, wobei im Bereich der Motorhaube die

Druckverhältnisse am Tunnel registriert waren.

**DER DRUCKVERHÄLTNISSCHWANKUNGEN** als Verhältnis von örtlichen statischen Druckdifferenz zum Anströmdruck für die verschiedenen Ausstattungsstufen und Gruppen.

**DER WINDDRUCK**  $\alpha = 0,79$  mit der Kräftegröße beträgt  $\alpha = 0,79$  im Windkanal, 5 bedeutet die Luftdruck und  $\alpha$  die Geschwindigkeit.

T = Tragfähigkeit,  
W = Wertenbereich.

verwandelt ab:

**VERHÄLTNISSCHWANKUNGEN**

**DRUCKVERHÄLTNISSCHWANKUNGEN** als Verhältnis von örtlichen statischen Druckdifferenz zum Anströmdruck für die verschiedenen Ausstattungsstufen und Gruppen.

Als dem gemessenen Fahrzeug war ein Aufhängungsgrad (bzw. motorisierte).

**DER ALPHANUMERISCHE KENNZEICHEN DES AUDI 80 B3**

**DAS SCHWINGUNGSNIVEAU** betreffend den Winddruckverhältnisse im bei der Fahrbewertung.

$\alpha = 0,79$  ist die Zielgröße für optimale Fahrbewertung, während sich bei der vollgeblähten Schallstärke mit  $\alpha = 0,800$  ergibt.

**DER AUFTRIEB** in Motor- und Hinterschicht ändert sich bei der Motorleistung. Die für den AUDI 80 B3 am charakteristischste Beschleunigung im Querschnitt vertritt das Luftdruckverhältnis  $\alpha = 0,79$ .

**DE ANÄNDERUNG** der Auftriebswerte beträgt  $\alpha = 0,79$   $\alpha = 0,81$

**Audi**

**TO FULFILL** individual "Vorsprung durch Technik" was not a few years of German and the end of a German legend. However, you can experience it right by driving the new Audi 80.

## DER AUDI 80. VORSPRUNG DURCH TECHNIK.

это странное заявление, но я совершенно точно понимал, что имел в виду Брайан. В 1982 году компанию Audi считали производителем машин для бухгалтеров и адвокатов – эти машины были добротными и скучными.

Брайан понимал, что Audi не хватает страсти и блеска. || **Если в рекламе говорится, что главное преимущество Audi – это инженерные решения, можно придумать очень хорошее объявление, но никакая логика в мире не изменит имидж бренда. Если только не добавить к логике эмоции.**

Мы знали, каковы функции продукта. Но какова его концепция? Вот что должна была отразить реклама.

Брайан сформулировал потребности бренда просто и ясно. Поэтому мы смогли найти решение, позволившее бренду развиваться, и предложили новый слоган: "Vorsprung durch Technik" («Технологии на службе прогресса»).

Худший бриф – тот, где сказано, что клиент хочет, чтобы его реклама получила награду. Как бы странно это ни звучало, но подобное заявление означает, что вы в беде. Почему? Во-первых, у клиента совершенно неверная мотивация, а во-вторых, вы знаете, чертовски хорошо знаете, что он уже решил, что хочет купить, потому что только что увидел рекламу лауреатов «Каннских львов» и теперь хочет произвести впечатление на руководство своей компании и услышать, как со сцены произносят его имя.

## **Он хочет купить то, что уже видел.**

Но, естественно, чтобы получить награду, нужно сделать то, чего раньше не было. Нужно создать что-то новое, что-то свежее. В голове у клиента прошлогодние идеи, а жюри каннского фестиваля уж точно не заинтересуют прошлогодние идеи. Как бы соблазнительно это ни звучало, клиента, который хочет просто получить награду, нужно избегать любой ценой.

Главное слово в арсенале креатора – это слово «почему». Оно не только помогает постоянно ставить все под сомнение, но и способствует творческому процессу. Оно напоминает об этой очаровательной детской способности: все время спрашивать: почему? Почему это так? Почему мы это делаем? Почему мне туда нельзя? Почему? Почему? Почему?

Лучшими креаторами становятся те, кто сохранил в себе эту детскую невинность, желание все время задавать вопросы и ничего не принимать на веру. Те, кто хотят услышать «да», когда вы говорите «нет».

Однажды меня попросили выступить на конференции, которая называлась «Принимая риск». Казалось бы, вполне естественно просить творческую личность выступить на подобной конференции, не так ли? Ее участниками были серьезные деловые люди, и я мог бы произнести пламенную речь о том, как печально, что они никак не хотят следовать такому прекрасному плану действий

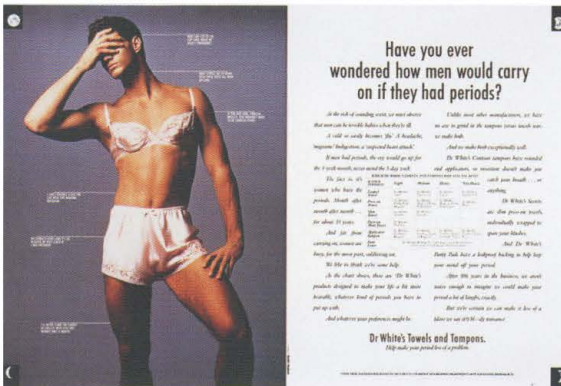
под названием «риск». Творческой личности следовало сказать им, что осторожность – это плохо, и это должен понимать любой деловой человек. Естественно, я получил соответствующий бриф от организаторов: мне нужно было пропагандировать творчество и ценность риска!

## Но, как я только что сказал, всегда подвергаете бриф сомнению.

Не принимайте его на веру, бросьте ему вызов, устройте ему допрос, ставьте под сомнение каждое его предложение. Это нужно не для того, чтобы показаться крутым (ну ладно, ради этого тоже). Главное – исследовать, проверять, прояснять, выходить за рамки того, что написано в брифе.

Именно так я поступил на конференции «Принимая риск». Чем больше я думал о теме конференции, тем более нелепой она мне казалась.

Это просто глупо – призывать людей принимать риск. Если цель конференции – привлечь внимание слушателей к новым идеям и побудить их действо-



вать по-новому, то попытки принимать риск ничего не дадут. Кто, черт побери, хочет управлять своей жизнью подобным образом? В книгах по менеджменту восхваляются достоинства риска, но я считаю, что это – полная чушь. Очевидно, эти книги пишут люди, никогда не управлявшие компанией и понятия не имеющие, как устроена человеческая природа. Слова не случайно несут в себе тот или иной смысл. Они информируют, предупреждают, вдохновляют, успокаивают, увлекают и утешают. Да, иногда мы искажаем

их значение в попытках что-то доказать, но при этом понимаем, каковы наши намерения, цели наших действий, и, нужно надеяться, их последствия.

Чем больше я думал о том, как призвать участников конференции принимать риск, тем более безумной мне казалась эта идея. И тем более бессмысленной.

Я привык, что люди считают меня психом, иногда я воспринимаю это как комплимент, но в этой ситуации я хотел, чтобы мое выступление было полезно участникам. А странный эксцентричный персонаж, расхваливающий достоинства риска, почти наверняка просто оправдал бы самые худшие страхи участников. Они подумали бы, что раз «представитель творческих профессий» призывает их принимать риск, то лучше держаться от него подальше. || Поэтому я предложил участникам, и мне кажется, это было вполне разумно, абстрагироваться от темы конференции. Это несколько шокировало организаторов,

Клиент:  
Dr White's,  
1986 (слева)  
Арт-директор:  
John Hegarty  
Копирайтер:  
Barbara Nokes  
Фотограф:  
Stak

**ведь они хотели услышать вовсе не это, но я хотел быть полезен слушателям. Я хотел дать им рекомендации, которые можно применить на практике.**

Мои аргументы были просты: зачем принимать риск? Это опрометчиво. Возможно, это уместно в цирке, но уж точно не для эффективного управления компаний, в которой сотни, если не тысячи, сотрудников, и у каждого из них есть ипотека, акции и пенсии.

Кто из вас просыпается утром и думает: «Отлично! Еще один рискованный день. Я с нетерпением жду этой рискованной встречи с рискованным результатом. Возможно, я устрою себе рискованный обед, и одновременно куплю авиабилеты в какое-нибудь рискованное место – давненько я не был в отпуске. Это будет так забавно. А потом я приду домой и скажу своей семье, что мы все уезжаем в рискованный отпуск. Представляю себе, как они обрадуются». Это был бы полный кошмар.

Что еще мне нравится в книгах по менеджменту, авторы которых так любят риск, – в них всегда есть глава об «управлении риском». Они ведь понимают, что принимать риск – странный совет. Поэтому предлагают им управлять. Звучит так, будто человек хочет совершить самоубийство и решает, с какого этажа прыгнуть менее рискованно, с тридцатого или с пятидесятого?

Фраза «управление риском» напоминает мне о великих рок-группах конца 60-х годов. Тогда было модно соединять два совершенно не связанных друг с другом слова в бессмысленные фразы. Например, Curved Air, Soft Machine или Led Zeppelin. Но рок-музыканты, по крайней мере, понимали всю абсурдность этих фраз, они сами были полны внутренних противоречий – поэтому и выбирали такие названия. Меня удивляет только одно: почему никто из них не назвал свою группу «Управляющие риском». Идиотская фраза, не так ли?

Я дал слушателям простой совет: делайте то, что доставляет вам удовольствие. Если вам это нравится, есть все шансы, что вы будете продолжать это делать. Вместо того, чтобы «принимать риск» со всеми его очевидными опасностями, я предложил слушателям думать об «увлеченности» и «вдохновении». Увлекает ли меня эта идея? Увлекает ли она тех, кто меня окружает? В какой компании я работаю? Она меня вдохновляет или заставляет думать о «риске»? Какой я хочу видеть свою жизнь? Увлекательной или полной риска? Какой отпуск я хотел бы устроить своей семье? Увлекательный или рискованный? Замените слово «риск» словом «увлеченность», сказал я, и увидите, как все изменится. Скажем прямо, главная проблема многих современных компаний заключается в том, что они невероятно скучны. Увлеченность привлекает, риск отталкивает. В конце своего выступления я спросил: «Какую прибыль вы бы предпочли – рискованную или вдохновляющую?»

Только богу известно, был ли я полезен слушателям, но я наверняка поставил в неудобное положение организаторов и усложнил задачу следующих ораторов. По крайней мере, теперь им было с чем спорить. И все это произошло только потому, что я поставил под сомнение бриф.

Когда я приехал в Соединенные Штаты, чтобы открыть филиал ВВН в Нью-Йорке, то очень быстро понял, что слово «творчество» в Америке имеет совсем другой смысл, чем в Великобритании. Американских клиентов это слово просто пугает. В Британии клиенты в первую очередь хотят видеть в рекламном агентстве креатив, но в США это не всегда так. Когда вы произносите это слово в разговоре с американскими клиентами, для них оно означает «провокационный». Они сразу же думают о том, не обидит ли это представителей каких-нибудь социальных групп. Они считают творчество чем-то непредсказуемым и потенциально опасным.

Провокационное, непредсказуемое и опасное может быть прекрасно, если вы обращаетесь к молодежной аудитории, но если объект вашего внимания – средний американец, забудьте об этом. Я много думал о своем собственном определении творчества. Для меня, творческий – не значит провокационный. Творчество – это смелость бросить вызов, дерзость, это идеи, от которых захватывает дух, непохожие на все, что было раньше. В конечном счете творчество – это способность привлекать внимание и эффективно достигать своей цели. Поэтому, общаясь с американскими клиентами, я тщательно выбирал слова. Я говорил о «незабываемом», «интересном» и «эффективном». Если я произносил слово «творчество», встреча заканчивалась очень быстро, и не с тем результатом, который был мне нужен.

Я помню, как мы вели переговоры с одной компанией. Ее директор по маркетингу, увидев наш шоурил, повернулся ко мне и сказал: «Это очень креативные работы, но мы все это уже видели в 60-х годах». Я потерял дар речи. В 60-х годах?! На это нечего ответить, кроме «до свидания». Этот случай просто показывает, что когда речь идет о клиентах и брифах, всегда нужно помнить о смысле и воздействии слов, о том, что разные люди воспринимают слова по-разному. Мы говорим на одном языке с американцами, но в Штатах некоторые слова несут абсолютно другой смысл. Оскар Уайльд был совершенно прав: «Мы – две страны, разделенные общим языком».

# 6

---

## **ПРЕЗЕНТАЦИЯ**

**Презентация – плоть и кровь рекламного бизнеса. Кто-то сравнил агентство с акулой: если она хоть на минуту остановится, то умрет. На самом деле это касается любого бизнеса.**

**Эволюция – фундаментальный аспект бизнеса, как и жизни, но нигде это не проявляется так ярко, как в полном адреналина, безбашенном мире рекламы. Главное в этом мире – уверенность в собственной гениальности, вера в себя, в свои догадки и идеи. Как бы ни хотелось клиентам, никакие исследования на свете никогда не гарантируют им успеха. Для агентства вера в себя – залог успеха.**

**На самом деле реклама – это магия. Мы постоянно ищем ту единственную идею, которая превратит скромные инвестиции в рекламную кампанию в большую прибыль, иногда в миллионы долларов. Чтобы создать и поддерживать атмосферу, позволяющую постоянно находить такие магические решения, нужно огромное желание чего-то добиться. Но наша вера в себя хрупка и непостоянна – она может исчезнуть в любой момент.**

Рекламное агентство – как наркоман, подсевший на успех. Контракт с новым клиентом – кокаин рекламной индустрии, Возможно, поэтому в ней так много конкурсов. А презентация – наркодилер. Мы любим делать презентации – это, как ничто иное, будоражит наш конкурентный дух. Мы, словно веселящий порошок, нюхаем энергию сражения. Наши лучшие люди добровольно идут на передовую, отдавая рекламе свое время, страсть и творческие способности. || Когда агентству предстоит «важная презентация», кажется, сам воздух пропитан адреналином. У всех масса идей по поводу креатива, позиционирования и стратегии, все стены увешаны схемами, встречи не заканчиваются до позднего вечера, повсюду валяются коробки с недоеденной пиццей. Личная жизнь прекращается, ночью такси везет вас домой, а там – быстро в душ, чистая рубашка и назад, на линию фронта. Мы обожаем такие ситуации. Неудача – это просто не вариант.

Для рекламного агентства, презентация – не просто необходимость, это возможность еще раз подтвердить свою творческую состоятельность. Важна не только презентация, но и то, для кого она, о чем она и какие агентства будут с нами конкурировать. || В конце концов нас оценивают по тем клиентам, с которыми мы работаем. Внимание прессы, когда мы делаем презентацию для крупного клиента, добавляет этой гонке драматизма и адрена-

лина – начинают ходить слухи о трюках конкурентов, о предложениях, которые клиент уже отверг, о том, что кто-то пригласил модного фотографа, чтобы добавить своей презентации гламура – все эти слухи окружают процесс подготовки. Иногда приходится слышать и о неловких попытках конкурирующих агентств подкупить клиента. Я помню, как попало впросак одно агентство, с которым мы конкурировали. Его аккаунт-менеджеры не потрудились выяснить, что клиент, для которого мы оба делали подачу – ревностный христианин и каждое воскресенье ходит в церковь. Агентство отправило опросник ему домой как раз в воскресенье. Оказалось, что попытки продемонстрировать, что вы готовы работать без выходных, могут привести к обратному результату, особенно если вы ничего не знаете о клиенте.

**Когда на карте стоит так много, агентство  
пытается выяснить, как увеличить свои шансы  
на успех. Иначе говоря, как увеличить шансы  
на выигрыш в лотерее.**

Я сказал о лотерее? Это так и есть: я помню подачу для Golden Wonder, бренда британских картофельных чипсов, – тогда я работал в агентстве TBWA. Это была последняя презентация, после которой мы с Джоном и Найджелом создали агентство BBH.

Наша стратегия была основана на идее свежести, и все творческие ходы были связаны со звуком: чем громче хрустят чипсы, тем они более свежие.

Наша последняя работа представляла собой плакат для билборда, где был изображен пустой пакет из-под Golden Wonder и надпись: «Молчание – золото»\*.

Когда мы представили макет этого плаката клиенту, председатель правления Golden Wonder сказал, что это самая лучшая идея о его продукте, которую он видел в своей жизни.

«Мы победили!» – подумал я. Клиент у нас в кармане! Как же я ошибался. Заказ ушел в агентство JWT.

**Но если это лотерея, то что же делать агентству?**

**Ведите себя как крупная компания с известным брендом. Удивительно, что агентства так редко ведут себя как бренды, Хотя постоянно консультируют своих клиентов по вопросам имиджа бренда. У известных брендов есть точка**

---

\* Игра слов. Название бренда Golden Wonder переводится как «Золотое чудо» . (Прим. пер.)



**зрения – они на чем-то стоят.** || Для аудитории это «что-то» должно говорить само за себя. Пытаться стать всем для всех – достойная цель, но в итоге, особенно для творческой компании, такое позиционирование пагубно. Это разумная стратегия для крупной розничной сети – например, британская сеть супермаркетов Tesco действительно может предложить все и всем. Но рекламное агентство? К сожалению, нет.

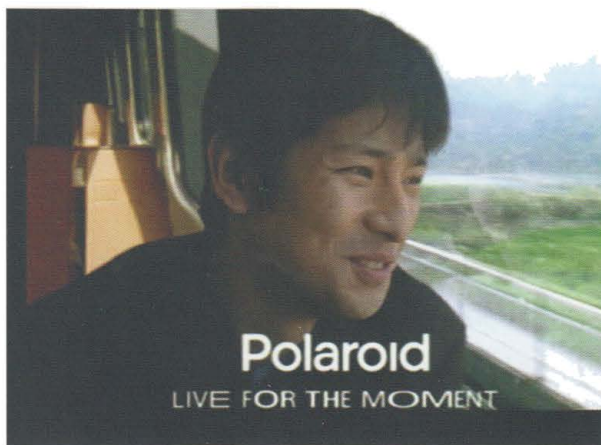
**Задайте себе простой вопрос: стоит ли нам бороться за этого клиента? Почему он внес нас в свой шорт-лист? Потому что ему нравится наша работа и он поддерживает наши убеждения? Или потому, что наш офис находится у метро и ему туда легко добираться?**

Нет ничего хуже, чем попытка продать клиенту яблоки, когда на самом деле ему нужна репа. || **Так что урок первый: подходите ли вы клиенту, и подходит ли он вам?**

Когда мы только создали ВВН, наша политика – не делать креативных презентаций – была основана именно на этом принципе. Хороший креатив хорош лишь настолько, насколько он эффективен. Главное – это стратегия. Разберитесь сначала с ней, а уж потом начинайте искать креативные идеи. Этот принцип помогал нам выяснить, подходят ли потенциальным клиентам наши убеждения. Некоторые считали нашу позицию высокомерной, но мы пытались делать только одно: вести себя как серьезный бренд. Если вести себя как бренд – высокомерно, то да, мы были высокомерны.

**Меняйте правила. Один из лучших способов увеличить свои шансы на успех – найти такой взгляд на бренд или на рынок, который меняет правила.**

Меняя правила, вы становитесь уникальным, а у потенциального клиента появляется новая точка зрения. Конечно, менять правила нужно так, чтобы они работали. Хороший пример – презентация ВВН для компании Polaroid в начале 90-х годов. Бизнес Polaroid переживал не лучшие времена – на рынке появились простые фотоаппараты-«мыльницы», они были дешевле и позволяли делать



более качественные снимки. В результате конкурентное преимущество Polaroid – мгновенные фотографии – теряло актуальность. Что мы предложили? Polaroid не занимается фотографией. Она выполняет важную социальную функцию. Когда кто-то берет в руки обычный фотоаппарат, все напрягаются. А когда у кого в руках появляется Polaroid, люди начинают шутить, им интересно, они расслабляются, передают Polaroid друг другу – как на хорошей вечеринке.

**Клиент:**  
**Polaroid, 1996**  
*Арт-директор:*  
 John Gorse  
*Копирайтер:*  
 Nick  
 Worthington  
*Директор:*  
 Michel Gondry

Мы сказали представителям компании: не сравнивайте себя с производителями других фотоаппаратов. Если вы выполняете социальную функцию, то ваши конкуренты – музыка, алкоголь и караоке. Такое позиционирование кардинально меняло динамику рынка. Мы изменили правила – и получили заказ, не показав клиенту ни одного креативного эскиза.

Очень жаль, что Polaroid так и не использовала преимущества такого позиционирования. Да, оно бы сработало, и у нас есть работы, которые это подтверждают. На самом деле мы предложили даже более широкое позиционирование.

В каком-то смысле оно предшествовало концепции обмена файлами: снимок Polaroid может стать поводом для знакомства. Социальные сети становятся все более популярным сегментом Интернета. Компания Polaroid, возможно, могла первой создать подобную сеть. Но, как ни печально, она не решилась отказаться от идеи мгновенных фотоснимков и не восприняла идею «мгновенных событий».

**Не всегда можно изменить правила подобным образом, но для начала стоит попробовать.**

**Если кто-то из ваших конкурентов это сделает, вы этого не переживете.**

Не разменивайтесь по мелочам. В конце концов, любой бренд хочет быть лидером или считаться лидером. В этом нет никаких сомнений. Если бренд не хочет быть лидером, то зачем он вообще существует? Но даже если объективно он не может стать лидером, то должен мыслить как лидер. || Бренд может присвоить себе целую категорию продуктов, не доминируя в ней – такой стратегии всегда следовала компания Virgin.

Поэтому очень важно помочь клиенту поверить в себя чисто психологически. Он часто приходит к нам подавленным и уязвимым, он не верит в себя и в конкурентные преимущества своего продукта, он сомневается, удастся ли его компании удержать позиции. Презентация может помочь ему поверить в себя и увидеть новые горизонты.

**Я всегда считал, что главная задача презентации – показать, каким может быть будущее бренда. А не попытка заполучить нового клиента. Презентация предназначена для компании клиента и для ее бизнеса. || Она должна помочь ему понять, какой его компания может стать через пять-десять лет. || Увлекайте клиента, описывайте ему возможности, которые его ждут. Но при этом нужно понимать, что это будущее возможно лишь в том случае, если он будет вести себя как «уверенный в себе бренд-лидер» – если у него есть такие стремления. Вы удивитесь, если я скажу вам, как часто компании боятся будущего. Но успех находится именно там.**

Бренды – как люди: они тоже хотят быть интересными и привлекательными. Они хотят, чтобы о них говорили, чтобы ими восхищались и, конечно, чтобы их ценили по достоинству. Вот почему, несмотря на все разговоры о старении населения, бренд всегда должен оставаться юным. || Почему? Потому что если вы молоды, у вас есть будущее. «Завтра» принадлежит вам. Именно в «завтра» находятся прибыль и рост.

## Помните:

**никто не инвестирует во вчерашний день.**

Разве что владельцы похоронных бюро и телеканал History Channel. Выходите за рамки рекламы. Хуже всего в любой презентации – говорить в ней только о рекламе. Как ни странно, это только уменьшит ваши шансы, а вовсе не увеличит их. Ведь в таком случае вы становитесь похожи на всех остальных – вы просите потенциального клиента оценить то, что он, вообще говоря, оценить не в состоянии: рекламу. || Именно поэтому клиенты так любят исследования. Зачем им принимать решение, если они могут положиться на результаты изучения потребительского спроса?

Я помню одну презентацию, особенно ярко показавшую всю нелепость такой стратегии. Тогда мы сами попали в ловушку под названием «только реклама». Нас попросили сделать презентацию для новой воскресной газеты компании Daily Mail Group: *Mail on Sunday*. Клиент решил, что новое издание будет конкурировать со всеми любимой и очень успешной *Sunday Times*. Это было в 1981 году.

Клиент не знал, как конкурировать с суперпопулярной газетой непотопляемого Мердока. Единственное, в чем он был уверен, – что новая газета будет

иметь формат таблоида. Тогда это было довольно смело. *The Times*, наоборот, была обычного газетного формата, как и сейчас.

Мы придумали стратегию: высмеять бесконечное количество разделов в *The Times*: новости, мнения, бизнес, погода, спорт, путешествия, бизнес, спелеология и боулинг для левшей! Для всего найдется отдельный раздел.

Мы рассуждали так, что такое количество разделов просто пугает. Читатели буквально тонут в газете. *The Sunday Mail*, утверждали мы, должна предлагать качественную журналистику, а не кучу посредственных материалов.

## **На основании этой стратегии мы придумали слоган для презентации: «Глубоко, но не утонешь».**

Мы принялись с энтузиазмом описывать свою стратегию. Мы были уверены, что получим этот заказ. Как же мы ошибались! Во время презентации мы развивали всевозможные идеи по поводу качества материалов, в противовес количеству. Но потом все пошло не так: ситуация разворачивалась, словно замедленная видеозапись автокатастрофы.

На презентации присутствовали три топ-менеджера клиента: редактор, издатель и какой-то парень из отдела распространения, который все время твердил о грузовиках и графиках доставки. Но чего же еще можно было от него ожидать.

Мы старательно описывали свою стратегию. Представители клиента кивали головами, даже парень из отдела распространения. Затем я показал слоган, отражавший это позиционирование. «*Mail on Sunday*: глубоко, но не утонешь».

**Повисла тишина. Наконец, издатель сказал: «Это никуда не годится». Кажется, у нас проблемы, подумал я.** || «Нет-нет, – подал голос редактор, – это неплохо. Мы так и делаем, подаем новости во всей их глубине». Я решил, что мы снова друг друга понимаем. Хоть у кого-то здесь есть мозги. А потом он сказал: «Но я ненавижу слово «утонуть». Я не умею плавать». Господи Иисусе, подумал я, интеллект этих людей действительно годятся разве что для бульварной газетенки. || **В этом слогане всего четыре слова, интересно, что еще им не понравится. Тут я повернулся к гению распространения и спросил: а как вам слово «но»?**

**Естественно, на этом все было кончено.**

**А я еще раз убедился, что презентация – это лотерея.**

В результате клиент выбрал агентство Saatchi, которое придумало следующий образ: голая девица с тремя сиськами. Конечно, другого эти люди не заслуживали. Если бы я только знал, что они хотят чего-то подобного.

Так что если вы ограничите презентацию обсуждением рекламы, то вас так и будут оценивать – как очередное рекламное агентство. Если моя задача – дифференцировать бренд от конкурентов, то цель презентации – дифференцировать от конкурентов собственное агентство. Как же это сделать?

**Говорите о своих людях. Если вы можете маневрировать в процессе презентации, то потенциальному клиенту придется принимать решение не на основании ваших креативных работ, но исходя из того, убедили ли вы его, что вы и ваши сотрудники – интересные, умные люди, настоящие профессионалы. Тем самым вы еще больше увеличите свои шансы на успех.**

Презентация – еще и «тренажер», показывающий, как будут развиваться ваши отношения с клиентом.

Конечно, вы будете показывать ему свои работы, будете соблазнять и очаровывать его, приподнимая завесу творческого процесса, но показать ему, что с вами возможны развивающиеся и честные отношения – гораздо лучше, чем демонстрировать ему свои рабочие инструменты и трюки.

Всегда оставляйте что-то про запас: интрига – мощный стимул. Используйте ее в своих интересах.

Репутация – самый лучший аргумент. || **Конечно, по сути презентация – это не презентация. Не занимайтесь этим утомительным, абсурдным обманом и очковтирательством. Скажите клиенту, что если он хочет с вами работать, то ему нужно просто поставить подпись на договоре.** || Для этого нужна невероятная смелость, а чтобы это сработало, еще и прекрасное портфолио. Я знаю только одно агентство, которому это удавалось – Collett Dickenson Pearce, еще в середине 70-х годов, и то не всегда.

**Но даже если подход «отказаться от презентации» невозможен, великие агентства получают клиента еще до начала презентации. Клиента очаровывает магия их реализованных идей.**

## **Репутация – лучший помощник во время презентации. Как мы говорим в ВВН: все дороги ведут к нашему портфолио.**

Когда мы открывали филиал в Нью-Йорке, вывести британское агентство на рынок Соединенных Штатов было очень сложно. Мы были небольшим агентством – и это была наша первая проблема. Наша вторая проблема: клиенты никогда о нас не слышали. Возможно, мы пользовались некоторой известностью среди рекламистов, но клиенты нас не знали.

**Поэтому нам было очень сложно делать презентации. Когда мы начинали говорить о ВВН, потенциальные клиенты просто засыпали. Боже, как это скучно! Нам нужно было что-то придумать, чтобы привлечь их внимание.**

Как-то я прочел статью Ричарда Аттенборо о том, как снимал свой фильм «Ганди». Он хотел, чтобы фильм был успешным в Соединенных Штатах, но тогда в Америке мало кто слышал о Ганди, и о нем почти никто не знал – фильм о каком-то тощем индусе в льняной рубашке едва ли мог на что-то рассчитывать. Аттенборо нашел гениальный ход: он решил начать фильм сценой похорон Ганди. Аттенборо рассудил, что если вы видите, что с усопшим пришли проститься десять миллионов человек, значит, при жизни он что-то собой представлял, так что на него стоит обратить внимание. Это сработало: «Ганди» имел большой успех в США и получил восемь «Оскаров», в том числе и премию за лучшую мужскую роль – ее отдали Бену Кингсли, сыгравшему великого Ганди.

Мы решили последовать примеру Аттенборо. Мы больше не начинали встречи с обычного перечисления успехов. Мы просто представлялись и говорили: прежде чем начать встречу, мы хотели бы показать некоторые наши работы. Затем мы показывали потенциальному клиенту десять своих лучших телевизионных роликов: для Levi's, Polaroid, Audi, Club Med и дезодоранта Axe от Unilever. Все эти работы получили награды. || **Это кардинально меняло атмосферу, ведь мы начинали встречу с демонстрации своих результатов, а не с попыток оправдать свое существование диаграммами и словами. Покажите им магию с самого начала.**

**Наши работы были самой лучшей визитной карточкой. После этого клиенты гораздо охотнее уделяли нам свое время.**

**В общем, все просто, не так ли? Вы хотите, чтобы ваши презентации чаще были успешными? Тогда вам нужно хорошее портфолио. И покажите его с самого начала.**

И последнее наблюдение о презентации. Рекламисты все время спорят, когда лучше всего ее делать. Когда клиент объявляет тендер, каждое агентство хочет сделать презентацию последним. Считается, что это дает преимущество. Обычно в тендере участвуют три или четыре агентства. Считается, что хуже всего делать презентацию где-то в середине. Это самая невыгодная позиция. Можно быть первым, но лучше всего – последним.

После того, как мы проработали на рынке почти 15 лет, Джон Бартл решил проверить эту теорию и проанализировал все наши презентации: удачные и неудачные. Он хотел выяснить, есть ли какая-то связь между тем, какими по счету мы делали презентацию и каким был ее результат.

А у Джона Бартла, как я уже говорил, один из лучших аналитических умов в этой стране. С ним не поспоришь. И вы знаете, что он обнаружил? || **Нет абсолютно никакой связи между тем, какими по счету мы делали презентацию и какой результат получили. Но он обнаружил очевидную связь между успехом презентации и качеством идей. Кто бы мог подумать!**

# 7

---

## **ИСТОРИИ**

**Возможно, самое мощное средство коммуникации в арсенале человечества – это истории. Истории были и есть в культуре практически каждой цивилизации. Это – самый простой и эффективный способ увлечь, объяснить, научить, вызвать интерес и убедить. Поэтому лучшие рекламные кампании в истории часто были основаны именно на хорошей истории.**



**Замечательный писатель Джулиан Барнс как-то сказал: «Люди – это машины, предназначенные для рассказывания историй. От жестов до синтаксиса, от интонаций до ритма – у нас есть все для того, чтобы использовать эту потрясающую форму искусства». С помощью историй мы описываем и объясняем себя. Кто мы, что нам нравится, что мы делаем, кого любим и ненавидим, к чему стремимся, чего боимся, по чему тоскуем – все это можно выразить с помощью истории.**

И, конечно, при правильном подходе история может быть совершенно забываемой – особенно история о бренде. || Несколько лет назад я спросил друга, члена правления почтенного британского гиганта розничной торговли Marks & Spencer, как этой компании удается добиваться такой сплоченности персонала и поддерживать такую сильную культуру. Очень просто, сказал он. Благодаря одной истории.

Он объяснил мне, почему у Marks & Spencer такая сильная культура, а ее сотрудники проявляют такую преданность компании. Историю, которую он рассказал, знают все сотрудники Marks & Spencer. Она повествует о самых первых годах жизни компании, когда это был просто магазин в городе Лидсе, в конце девятнадцатого века. Однажды основатель компании Саймон Маркс пошел в подвал за каким-то товаром. На ступеньках подвала сидели две продавщицы. Он спросил, что они здесь делают, они ответили, что собираются пообедать. Маркс заявил: «Нет, вы не будете здесь обедать». Он пригласил девушек в свой кабинет на первом этаже, освободил рабочий стол и сказал: «С сегодняшнего дня вы

будете обедать здесь». И сейчас, больше ста лет спустя, в универмагах Marks & Spencer – прекрасные кафетерии для персонала.

**Подобные истории не только объединяют людей, они помогают добиться преданности и прекрасно запоминаются.** || Я услышал эту историю 15 лет назад, я никогда не работал в Marks & Spencer, но я ее помню – и рассказываю вам. Я думаю, это что-то значит.

В XII веке странствующие менестрели и трубадуры стали дополнять истории музыкой, и тем самым создали еще более выразительное средство коммуникации. Можно сказать, что они изобрели джингл за 800 лет до рекламистов. || **Сочетание истории и музыки становилось одним из самых мощных инструментов рекламы – по мере того, как в коммуникации все больше значения стали приобретать эмоции.**

Однажды мы даже хотели сделать «умение рассказывать истории» творческим кредо ВВН. В итоге мы отказались от этой идеи – она показалась нам слишком узкой. Не то чтобы мы в нее не верили, но творческое кредо, основанное на одном-единственном средстве выражения – это ограничивает. || Конечно, можно сказать, что благодаря новым технологиями и необходимости развивать в рекламе и брендинге «метод 360 градусов» истории теряют актуальность. Что они больше не работают. Подобные глупости часто повторяют, ведь некоторые считают, что изобретение какого-нибудь технического устройства изменит человеческую натуру. Но это не так. Технологии могут изменить поведение человека, но не его природу. Не нужно путать одно с другим.

Когда был изобретен телефон, люди искренне верили, что он уничтожит местные акценты. Раз уж теперь возможно общаться через большие расстояния, теперь все будут говорить одинаково. Но любой, кому довелось слышать, как говорит Алекс Фергюсон, легендарный тренер футбольного клуба «Манчестер Юнайтед», и кто помнит южный акцент Долли Партон, знает, что это предсказание не сбылось. Технологии никогда не заменят нашего восприятия места и не лишат нас чувства принадлежности, они только сделают их сильнее.

**Сегодня искусство рассказывать истории все так же важно. Но нужно понимать, что значит рассказать хорошую историю в современной культуре, основанной на визуальных образах.**

Я всегда говорю творческим людям: если вы хотите научиться писать сценарии, прочтите две книги Уильяма Гольдмана: «Приключения сценариста» (*"Adventures in the Screen Trade"*) и «Какая ложь лучше?» (*"Which Lie Did I Tell?"*).

Гольдман – прекрасный сценарист и прекрасный рассказчик. «Буч Кэссиди и Санденс Кид», «Марафонец», «Вся президентская рать» и «Умница Уилл Хантинг» (сценарий которого, по слухам, написали не Мэтт Дэймон и Бен Аффлек, но тот же Гольдман) – вот лишь некоторые фильмы, снятые по его сценариям. Гольдман никогда в жизни не писал сценариев для рекламы, но у него вы научитесь большему, чем у любого эксперта по рекламе. И научитесь с удовольствием – что может быть лучше? || **Мне особенно нравится один совет Гольдмана. Этот совет будет полезен любому писателю: «Приходите позже, уходите раньше».** || Гольдман говорит не о времени. Он хочет сказать, что писатели и сценаристы часто не оставляют аудитории места для собственного творчества: они слишком усердно все объясняют. || **В сценарии фильма, рекламного ролика, неважно чего, всегда нужно оставлять место для воображения зрителя. Пусть он станет вашим соавтором. Втяните зрителя в процесс творчества – тогда он захочет большего.** || В сценарии мы переходим от одной сцены к другой, делаем неожиданные повороты и удивляем. Предсказуемость – худший враг сценария, и рекламных роликов это тоже касается.

Ведь если я уже знаю, что будет дальше, то зачем смотреть? Неожиданность запоминается лучше всего.

Похожий совет дает и Паскаль, великий французский философ. Конечно, Паскаль не писал сценариев, но написал серию писем под названием «Письма к провинциалу». Одно из них заканчивается так: «Это [письмо] получилось таким длинным лишь потому, что у меня не было времени его сократить». Блестяще. Этот человек был копирайтером от рождения. Паскаль совершенно точно понимал силу сокращения – искусства, которое, как может показаться, должно удаваться рекламистам лучше всего.

**К сожалению для Паскаля, телевизионная реклама появилась только через 350 лет после его смерти. Очень жаль. Как мы уже говорили, своевременность – это все.**

Если вам нужен более современный пример искусства сокращать и втягивать зрителя в процесс творчества, прочтите пьесу Оскара Уайлда «Как важно быть серьезным». Каждая строчка в этой пьесе – это шутка или преамбула к шутке. Невозможно изменить ни одного слова, не нарушив всю конструкцию. Это гениально. Вы еще смеетесь над одной остротой, а другая уже на подходе. Как часто мне приходится читать сценарии, которые ужасно написаны, бессмысленны и попросту бездарны. Хороший сценарий – тот, который можно назвать целостным. Он похож на хорошую машину. Слова сочетаются друг с другом так, что рождается увлекательная история. Даже если история длится всего 30 или 60 секунд, она должна быть сконструирована так, чтобы ничего нельзя было ни прибавить ни убавить. К сожалению, это редкий случай.

В конце 90-х годов, начав работать в Соединенных Штатах, я увидел, что рекламу в Америке делают не так, как в Европе, и уж точно не так, как в Великобритании.

## **Конечно, я обобщаю, но лишь для того, чтобы указать на один важный момент.**

Я думаю, нам, англичанам, очень повезло, нам выпала большая удача, назовите это как хотите: у нас есть телекомпания «Би-би-си», делающая прекрасные телевизионные программы. Это заставляет конкурирующие с ней коммерческие телеканалы постоянно повышать профессиональный уровень, чтобы привлечь зрителей. Но вот что еще отличает Великобританию от США, и это всегда было для меня загадкой: в Америке делают лучшие в мире художественные фильмы. Все лучшие сценаристы и режиссеры мира едут в Голливуд. Они хотят работать там, где искусство кино и сценарное мастерство доведены до совершенства. Режиссеры и сценаристы понимают, что историю можно рассказать не только словами, но и образами – непрерывный поток слов только мешает и отвлекает зрителя. Голливуд это понял.

Но вот парадокс: британская телевизионная реклама тоже это поняла, а американские рекламные агентства – нет. Вместо того, чтобы рассказывать историю, они пытаются читать зрителям лекции. Обычно ролики начинаются с текста, и только потом дополняются образами. Посмотрите практически любой американский рекламный ролик и поймете, что я имею в виду. Ярче всего это проявляется, по каким-то загадочным причинам, в рекламе компаний, предлагающих страхование жизни.

В 80-х годах сценарии британских роликов, действительно хороших роликов (подчеркиваю, хороших), были просты и минималистичны – их образы были не менее важны, чем слова. || **Например, все наши ролики для модели джинсов № 501 компании Levi's рассказывали истории, но ни в одном из них нет слов. Мы назвали этот стиль «визуальным нарративом».** || Истории – основной элемент коммуникации, но слова – не единственное ее средство. Часто они только мешают. Как пишет Гольдман: «Никогда не забывайте, что кино – это визуальный язык». Эту фразу я часто повторял своим копирайтерам, работавшим над сценариями.

## **Помните, слова мешают коммуникации.**

Возможно, это заявление несколько провокационно, особенно для писателя, особенно если раньше он был арт-директором.

**Но иногда слишком сильное желание создать яркий образ приводит к обратным результатам. Почему-то чаще всего так происходит в рекламе парфюмерии.** || Жертвы моды, создающие подобные работы, очевидно, путают слово «глубина» со словом «претенциозность». Вдобавок, они почему-то счи-

тают, что ролик обязательно должен быть черно-белым. Возможно, их мозги воспринимают только черное или белое – разноцветный мир их пугает.

Но хуже всего их сценарии.

**Если вы пишете сценарий, хорошо бы начать с какой-нибудь идеи – с этой мелочи, которая лежит в основе коммуникации. В одном словаре я нашел такое определение слова «идея»: «мысль или план, созданный при помощи умственного усилия».**

Ключевая фраза здесь – «умственное усилие». Уложенные гелем волосы и трехдневная щетина – это не идея. Стиль – это средство выражения, но не идея. Как бы ни был важен стиль, но если вы путаете одно с другим, ваша коммуникация потеряет эффективность.

Как я уже говорил, в мире моды глубину часто заменяют претенциозностью. И это отражается в сценариях.

Мы видим большую комнату, почти без мебели. В разных углах комнаты в неестественных позах стоят мужчина и женщина. Напряжение нарастает. У него недовольное лицо. (Имейте в виду, актеров выбирали не по их актерским навыкам, а по умению позировать). Женщина выходит из комнаты, которая теперь кажется еще больше. Мужчина в смятении.

[Следующий кадр: вздымающаяся белая марлевая занавеска, затем – другая комната, тоже почти без мебели]

Женщина входит в комнату и садится в шезлонг. Она подносит руку ко лбу. Это должно указывать на тоску и драму.

[Следующий кадр: из элегантного флакона льется какая-то жидкость. Обратите внимание: это зашифрованная фрейдистская ссылка на кризис в отношениях]

В комнату входит животное (кошка) – еще одна фрейдистская ссылка.

[Следующий кадр: большой флакон парфюма, подсвеченный сзади. Средство наладить отношения?]

[Следующий кадр: губы женщины крупным планом]

В комнату, где сидит женщина, входит мужчина. Женщина отворачивается. Актерская игра, то есть позирование, достигает новых глубин претенциозности.

[Следующий кадр: вздымающаяся марлевая занавеска]

Мужчина подходит к женщине. Она поворачивается к нему и дает ему пощечину. Он падает перед ней на колени.

[Образ теряет четкость, на экране появляется подсвеченный сзади флакон парфюма, пэпшот. Под смех в зрительном зале голос за кадром произносит]

**Сталкер.** Новый аромат дома Cliché.

Очень важно чувствовать баланс между словами и образами. Наши лучшие сценарии часто занимали всего один абзац и умещались на одной странице. Абзац, который, превратившись в фильм, мог, как мы надеялись, создать магию. И важнее всего в этом абзаце была идея. В Соединенных Штатах телевизионная реклама часто остается просто набором слов. Как будто ее создатели сочиняют инструкции, даже не пытаясь вызвать у зрителей какие-то эмоции.

Чем проще и короче сценарий – тем лучше, ведь он должен оставлять пространство для режиссера. Если идея тонет в словах, не остается места для экспрессии, воображения и размышлений. Это часто называют «выразительной лаконичностью». А еще, чтобы написать выдающееся литературное произведение или просто хорошую историю, нужно понимать принцип действия. || **Если я хочу вас развеселить, я не буду говорить вам, какой я забавный, я просто начну шутить.** || Вы рассмеетесь и подумаете: «Ух ты, этот парень такой забавный!». Это пример принципа действия.

**Один из самых важных законов коммуникации, который должен знать каждый, кто работает в этой сфере (и об этом законе легче всего забыть): мы не заставляем людей что-то делать – мы их вдохновляем.**

Но американская телевизионная реклама часто являет собой бесконечный диалог. Вам говорят, что вы должны думать. И такую рекламу производят в стране, которая изобрела киномонтаж! Как будто американские рекламисты никогда не ходили в кино. Возможно, они считают, что кино не имеет никакого отношения к их работе, ведь в американских кинотеатрах перед сеансами не показывают рекламу, в отличие от Британии. Возможно, из-за конкуренции с Би-би-си британским коммерческим телеканалам приходится постоянно повышать планку, и британским рекламистам нужно снимать такие рекламные ролики, которые можно считать полноценным элементом вечернего телепросмотра. А может быть, американцы просто более разговорчивы? Кто знает? Но мне всегда казалось, что слова мешают творчеству. Американские телевизионные ролики часто похожи на короткие учебные фильмы, а не на образные истории. Мы называем такую рекламу «текстом на колесиках».

**И никогда не забывайте: бренд – это серия историй,  
связанных общим видением.**

Возможно, продукция телекомпании НВО, которая, по-моему, сейчас делает лучшие телевизионные программы в мире, окажет влияние и на американских рекламистов. Я на это надеюсь.

В любом случае, каким бы ни было будущее, искусство рассказывать истории останется с нами навсегда. Естественно, оно будет эволюционировать, идти в ногу с новыми технологиями, а технологии будут предлагать новые средства для создания историй. Как средство коммуникации, истории останутся с нами до тех пор, пока мы будем общаться друг с другом. А диалог, интересные, увлекательные и убедительные истории всегда будут лежать в основе того, что мы называем рекламой.

# 8

---

## **ПРАВДА И ТЕХНОЛОГИИ**

**Влияние новых технологий  
всегда переоценивают сначала  
и недооценивают потом. Возможно,  
это все, что нужно знать о  
технологиях, а все попытки что-то  
разглядеть сквозь метель инноваций  
и предсказать их долгосрочные  
последствия – бесплодны и  
рискованны.**



**Я помню, как в конце прошлого тысячелетия рекламисты были в ужасе, когда появился новый рекордер цифрового видео TiVo. Многие думали, что TiVo уничтожит телевизионную рекламу и навсегда изменит индустрию коммуникаций. Мы все умрем! Спустя десять лет рябь улеглась, мы до сих пор снимаем ролики для телевидения, и лучшие из них до сих пор делают заголовки в прессе и меняют будущее брендов. Но я не помню, когда в последний раз слышал о TiVo.**

Технологии – и друг, и враг, они наполняют новой энергией одни сектора экономики, и в то же время вызывают болезненные перемены в других и могут даже их уничтожить. Это еще один пример «творческого разрушения» и неотъемлемый элемент любой динамичной экономики. || **Суждено ли бренду или компании умереть? Вовсе нет. Это может произойти лишь в том случае, если они не в состоянии вовремя заметить перемены и не могут к ним адаптироваться.** || Что бы произошло, если бы производители конных повозок вовремя заметили появление двигателя внутреннего сгорания? Если бы они это сделали, то постепенно стали бы сокращать «парк» лошадей и переходить к легковым автомобилям.

Владельцы конных повозок (кебов) работали в транспортном бизнесе, где важнее всего – скорость и простота эксплуатации. К сожалению, сами они думали, что занимаются лошадьми и повозками. Они ошибались. Инженер по имени Отто Бенц вытеснил их из бизнеса благодаря технологии, позже изменившей весь мир.

Так что не нужно бояться новых технологий, лучше рассматривать их как возможность – тогда мы будем по-новому к ним относиться. Несмотря на все эти возможности, нужно помнить об одном неудобном факте, с которым сталкиваются рекламисты и их клиенты в этом новом цифровом мире. Вот то, чего стоит опасаться, совершая прыжок в цифровое будущее.

## **Чем активнее технологии проникают в общество, тем труднее становится скрывать правду.**

Если вы в этом сомневаетесь, вспомните утечку информации через Интернет во время конфликта в Ираке.

**Я считаю, что это основная проблема, связанная с развитием технологий. Не то, как, где и почему их используют, но одна простая вещь, которая называется прозрачностью.**

Технологии помогают говорить правду? В этом нет ничего нового: эту тенденцию легко проследить вплоть до изобретения Гутенбергом переносного печатного станка в XV столетии, после чего массовая печать книг и других материалов ускорила распространение знаний в обществе. Умы людей оказались открыты к самым разным теориям, верованиям и фактам. Это ослабляло контроль правящей верхушки. Это вовсе не значило, что манипуляции и ложь внезапно исчезли перед лицом этого технологического прорыва – нет, конечно, – но процесс пошел, пусть и очень медленно. Что первым делом стремится сделать тоталитарное правительство? Закрыть людям доступ к технологиям.

Структура управления средневекового общества начала медленно разрушаться, и изобретение Гутенберга положило начало невероятному периоду открытий, исследований и науки, начавшемуся с эпохи Ренессанса. || **С точки зрения рекламы и брендинга, можно сказать, что Гутенберг создал сомневающегося потребителя – его инновации распространяли знания, знания приносят возможность выбора, а с ней – способность самостоятельно мыслить.**

Но давайте вернемся в настоящее, рассмотрим влияние Интернета и его способность поглощать традиционные средства коммуникации: медиамагнаты и международные корпорации теряют контроль и им на смену приходит власть аудитории. || **Блоги, электронная почта и твиты создают новые возможности и вызывают новые опасения. Бренды могут либо использовать эту новую силу себе на пользу, либо пасть ее жертвами – возможности, которые открывают новые технологии и пугают и завораживают. Они пугают, потому что, как я уже сказал, технологии помогают открыть правду.**

**Правда всегда была важным элементом успешной коммуникации бренда. Но если вы пытаетесь избежать прозрачности сегодня, то сильно рискуете, особенно если не горите желанием говорить правду.**

Правда – это не «слишком узкий взгляд на вещи», как утверждал Уолт Прайс, пронира-режиссер из фильма Дэвида Мемета «Жизнь за кадром», но основа любой маркетинговой стратегии. Это постоянный и необходимый элемент любых стабильных отношений.

Arthur Andersen, некогда уважаемую и почитаемую аудиторскую и бухгалтерскую фирму, уничтожило решение скрыть документы, касающиеся мошенничества в компании Enron. К несчастью для Arthur Andersen, в результате от ее столетней репутации ничего не осталось. Компания Sunny Delight, производитель апельсинового лимонада для детей, был вынужден уйти с рынка из-за бури протестов, когда обнаружился любопытный побочный эффект ее лимонада: оказалось, что если ребенок пьет Sunny Delight слишком часто, его кожа приобретает оранжевый оттенок – казалось бы, пустяк. Компании Ford и Firestone стали жертвами прозрачности, когда выяснилось, что Ford Explorer плохо сбалансирован и переворачивается во время аварий: пострадала репутация обоих брендов. А у блогеров был весьма урожайный день.

Некоторые члены парламента Великобритании оказались совершенно не готовы к тому, что общественность может узнать об их финансовых махинациях. Сага о личных расходах этих политиков, оплачивавших из государственного бюджета свои прихоти, от домов, где они никогда не жили, до «утиных домиков», нанесла серьезный удар нескольким политическим партиям Великобритании. Эти политики не смогли вовремя понять, что сегодня в общении с избирателями нужна прозрачность.

**Для брендов, сегодня и в будущем, вопрос не только в том, как использовать возможности новых технологий, но и в том, как не стать жертвами этих возможностей.** || Акционерам нужна прибыль, а потребителям – честность. Чтобы разрешить это противоречие, нужна новая этика менеджмента. Темные тайны, запертые в подпольях компании, след от удаленных электронных писем могут свести на нет самые лучшие намерения компании, если она не готова быть открытой и честной.

**Иногда говорят, что главная функция маркетинга – обмануть, одурачить людей и заставить их купить то, что им не нужно.** || Как часто вы слышали эту наивную ерунду? Это критический взгляд на нашу отрасль, и обычно его выражают представители желтой прессы.

По мере того, как мы видим растущую власть социальных онлайн-сообществ, честный и открытый диалог между брендом и аудиторией становится еще важнее. Настоящие новаторы рекламы и великие бренды всегда верили в правду и в ее силу. || И мне странно, что правда для некоторых до сих пор остается незнакомой территорией. Доверие – это клей, скрепляющий бренд и его аудиторию. Мы все чаще и чаще покупаем вещи, которых нельзя увидеть. И доверие, как элемент имиджа бренда, становится как никогда важным. Операторы мобильной связи, по сути, продают «вибрирующий воздух». И чтобы человек купил «вибрирующий воздух» у компании Vodafone, а не у компании Orange, нужно, помимо всего прочего, вызвать у него доверие. А доверие, если оно потеряно, восстановить очень трудно. Сейчас, когда я пишу эти строки, компания Toyota тратит очень много денег на то, чтобы вернуть доверие людей к ее машинам – после того, как в 2010 году ей пришлось отозвать с рынка новую модель. Традиционный имидж Toyota – как производителя самых надежных машин в мире – несколько пошатнулся.

**Так что, используя новые технологии для контакта с аудиторией, нужно точно знать, чего мы хотим. Так что сегодня – лучший момент для работы в сфере маркетинга и рекламы, но и самое опасное время.**

Еще важно помнить, что наш бизнес основан на способности убеждать. Наша задача – вовлекать в коммуникацию большие группы людей и побуждать их обратить внимание на продукты нашего клиента, а не на продукты его конкурентов. || Сейчас у нас есть для этого множество разных способов, что только радует, но вместо этого индустрия коммуникаций увязла в бесплодных дебатах о плюсах и минусах телевидения и цифровых технологий, а также старых и новых методов. Эти споры пора заканчивать – все средства хороши. Вопрос не в том, какое из них лучше. Вопрос, на который сегодня нужно ответить, звучит так: как объединить телевидение с невероятно эффективными цифровыми технологиями?

**Способность убеждать, привлекать и удерживать потребителей остается и всегда останется важнейшим элементом любой программы коммуникаций.**

**Название:****Голосуй за Gail, 1999**

Gail Porter

Проекция на здание Парламента в Лондоне.

Благодаря этой работе ВВН стало участником телевизионной программы «Новости в десять» телеканала ITV

У меня нет никаких сомнений, что сегодня самое интересное время для создания и продвижения брендов. Это время невероятного технологического прогресса, можно даже сказать, что этот прогресс открывает новую эпоху. Сегодня бренд может общаться с потенциальной аудиторией так, как десять лет назад нельзя было и мечтать. И, конечно, люди могут общаться о бренде друг с другом. Способность аудитории говорить с самой собой и делает новые технологии настолько притягательными и настолько пугающими.

Кроме того, правила игры уравниваются.

Критики рекламы всегда говорили, что реклама – это клуб для богатых. Раньше серьезную рекламную кампанию могла себе позволить только большая корпорация, у которой хватало денег, чтобы вступить в этот клуб. Время на телевидении, площади в газетах и на билбордах стоят очень дорого. Небольшие компании и предприниматели-одиночки были исключены из этой игры.

Технологии все изменили. || **Сегодня бренд может обращаться к аудитории по самым разным каналам. Чтобы рассказывать о себе большим группам людей, уже не нужны горы наличных. Но нужны изобретательность, смелость и творческий подход: крупные компании редко обладают этими качествами. И труднее всего корпорациям справляться с ситуациями, где нужно пустиť все на самотек и полностью отказаться от контроля.**

У плохих новостей длинные ноги. И сегодня они распространяются со скоростью щелчка компьютерной мыши. Последствия этого нам все еще только предстоит осознать. Давай, детка, водичка такая теплая! Есть только одна проблема: единственное неверное движение, и вас затянет в водоворот – блогеры вас сожрут. Сходите на премьеру нового фильма и увидите, что свет на лица зрителей падает не с экрана. Это подсветка их мобильных телефонов: они делятся своими впечатлениями с миром.

**Сегодня рекламистов волнует, что будет с их индустрией в предстоящие годы и какую роль будут играть в ней технологии.** || Здесь нет определенных ответов – как сказал Уильям Гольдман, описывая процесс кинопроизводства в Голливуде, тут «никто ничего не знает». Никто не знает, куда мы все придем, если вообще придем. || **Но есть одна вещь, в которой я уверен: от культуры «учись и делай» мы переходим к культуре «делай и учись».**

Но невозможно действовать, если у вас нет каких-то принципов. Рекламное агентство не может без них обойтись, и никогда не обойдется, если хочет добиться успеха.

## **Каковы же принципы обращения с правдой и технологиями?**

**«Новое» – вовсе не значит «лучшее». Если вы можете что-то сделать, это не значит, что вы должны это делать. Все мы знаем, что рекламная индустрия одержима словом «новое», не только в сфере механизмов продаж, но и с точки зрения своих корпоративных структур.**

Как часто вы читали в рекламных журналах о создании нового агентства, которое изобрело новые методы работы? Рекламный бизнес одержим «новым». Конечно, «новые методы работы» в сфере технологий свидетельствуют о готовности использовать эти технологии и их возможности, но иногда в рекламе мы ведем себя, как ребенок в канун Рождества, который открывает подарок за подарком, но не дает себе времени, чтобы поиграть новыми игрушками. Это называется «дайте мне что-то новое». Новое – это хорошо, старое – плохо. Мы говорим о старых технологиях так, как будто они были плохими, а о новых так, как будто они всегда лучше старых. Гораздо мудрее было бы отойти на шаг назад, рассмотреть подарки, которые нам принесли, и подумать, как лучше всего их применить.

Во время предвыборной кампании в Великобритании в 2010 году мы искренне считали, что новые медиа, блоги, социальные сети и цифровые интерактивные технологии помогут провести выборы по-новому. Реальность не оправдала этих ожиданий – ход выборов изменила серия из трех телевизионных дебатов между лидерами основных политических партий, показанная в прайм-тайм.

**Меня тревожат споры, бушующие между агентствами, работающими с цифровыми медиа и обычными СМИ. Вместо того чтобы объединить старые методы с новыми и разработать разумную и интеллектуальную стратегию (насколько это возможно в быстро меняющемся мире), мы тратим время на взаимные обвинения, попытки обесценить профессионализм друг друга и отвергаем то, что предлагает другая сторона.**

Это не имеет смысла.

Так что не стоит удивляться, что наши клиенты теряют доверие к нам и зачастую оказываются разочарованы нашими советами.

**Мы все это уже видели:** последний переворот в рекламной индустрии произошел около 60 лет назад, вместе с появлением коммерческого телевидения – нового носителя информации, созданного на основе новой технологии – телевещания. Это была революция, способная изменить лицо рекламы.

До того рекламный бизнес в Великобритании был во власти художников плаката, таких как Абрам Геймс и Эдвард Макнайт Коффер. Это были творческие гении своей эпохи, они работали для таких клиентов, как Shell и British Rail. Их постеры пробуждали воображение и создавали особый стиль коммуникации, не только информативной, но и эмоциональной. Эти художники были властелинами сознания всей британской публики. И вдруг появилась электронно-лучевая трубка – технический прибор, стоявший в углу гостиной и притягивавший людей, как магнитом. || **Теперь зрители могли наблюдать за мерцающим черно-белым изображением. Оно было зернистым и нечетким, но картинка двигалась. Она смеялась, рассказывала забавные истории и играла музыку. За ней было будущее.**

И не только художники плаката не смогли вовремя понять новых правил игры.

Многие насмеялись над «чудом техники». Они говорили, что оно никогда не станет столь же убедительным, как хороший плакат. Газеты проводили целые кампании, пытаясь убедить рекламодателей, что эта новая технология никогда не заменит печатного слова. А телевизионщики в свою очередь стали делать рекламные ролики, убеждавшие в эффективности новой технологии. Споры не утихали.

Ни та ни другая сторона не думали о том, как эти средства информации, старые и новые, могли бы сотрудничать, и не видели, что будущее – в их объединении. Это были «мы» против «них».

Для художников плаката все было кончено. Они ушли со сцены, вместе с нарисованными гуашью рекламными щитами, бормоча в свой херес, что миром завладела кучка выскочек в модных рубашках с американским акцентом.

Агентства, вовремя увидевшие будущее, тоже не совсем понимали, что делать. Они стали считать телевидение королем рекламы, а печатные СМИ – пережитком прошлого. Если вы могли без запинки произнести «двойная экспозиция», «совмещенная копия» и знали, как организовать «озвучку», то считались творческим гением. Появились «эксперты» – они морочили клиентам голову техническим жаргоном нового средства информации. У них не было ни малейшего понятия о том, что такое идеи и как их создавать, но это не имело значения.

Зато они могли рассуждать о покaдровой киносъемке.

**В стране слепых одноглазый продюсер оказался королем. И эти одноглазые – и все они почему-то были мужчинами – начали править бал. И правили до тех пор, пока кто-то не сказал: «Нам нужна идея». И тут одноглазые продюсеры оказались беспомощны.**



К этому времени все остальные тоже знали, что такое двойная экспозиция и совмещенная копия. Так что для одноглазых продюсеров тоже все было кончено. В итоге стало понятно, как можно объединить старые и новые медиа и телевидение.

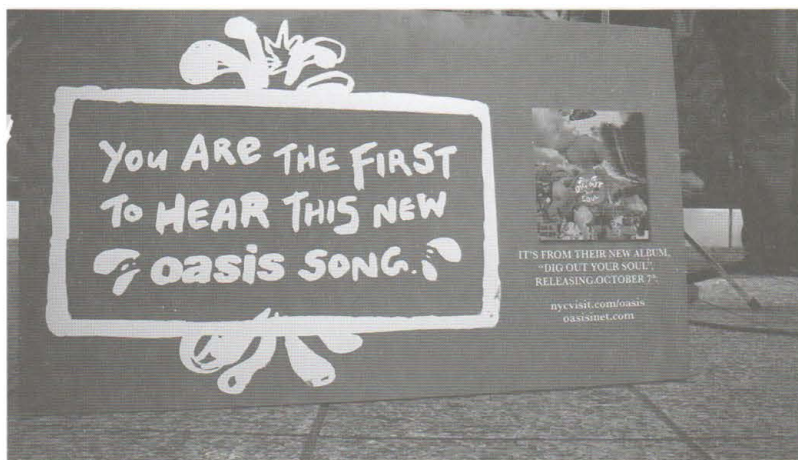
Рекламная индустрия снова оказалась на распутье, где сошлись примерно двадцать разных дорог. Сегодня споры о старом и новом начались снова, разве что на этот раз они идут между теми, кто тоскует о прошлом, и неофитами, загружающими в свои компьютеры цифровые евангелия от Интернета.

## **Начните с хорошей идеи, а потом подумайте, как можно использовать и сочетать между собой разные средства массовой информации.**

В последние десять лет, пока мы обсуждали этот прекрасный новый мир, произошло два, на мой взгляд, знаковых события. Первое – мать-одиночка, едва сводящая концы с концами, написала книгу, сидя в кафе. И не одну, а целую серию книг о мальчике по имени Гарри Поттер. Чтобы создать своего героя, Дж. К. Роулингхватило ручки, блокнота и воображения. Технология, с помощью которой она хотела выразить свои идеи – книга – возникла примерно в шестом веке нашей эры. Книги о Гарри Поттере, как все мы знаем, стали литературной сенсацией прошлого десятилетия. И если вы не читали эти книги, то уж точно смотрели снятые по их мотивам фильмы.

Второе событие – 2008 год, президентские выборы в США и победа Барака Обамы. Это была одна из самых современных политических кампаний в истории. Она начиналась с нуля. С помощью цифровых технологий она привлекла тех, кто и сформировал общественное мнение – это дало кампании импульс, которому противники не смогли ничего противопоставить. Конечно, у Обамы было еще и мощное послание, послание для тех, чье время пришло: «Изменения. Да, мы можем». Самым примечательным моментом в кампании Обамы 2008 года было то, что ее послание и средства коммуникации полностью соответствовали друг другу. Она призывала к переменам с помощью средств коммуникации, воплощавших в себе перемены. Сам бренд «Обама» – символ перемены.

Один из этих примеров относится к старым СМИ, другой – к новым, но они оба прекрасно показывают, как можно использовать и комбинировать оба этих средства: в блогах о Гарри Поттере обсуждается сюжет и ведутся жаркие споры о судьбе героя. В итоге люди ждут новых книг о Гарри Поттере. Обама использовал телевидение, чтобы донести свои идеи до избирателей. В последнюю неделю кам-



**Oasis**  
 «Найди свою  
 душу», 2008,  
 Нью-Йорк  
 Креативная  
 группа:  
 Calle Sjoenell  
 and Pelle  
 Sjoenell

**Участники  
 группы Oasis**  
 Слева направо:  
 Liam Gallagher,  
 Gem Archer and  
 Andy Bell



пании команда Обамы запустила 30-минутный – да, 30-минутный – рекламный ролик. Если вы собираетесь использовать тот или иной носитель, делайте это смело. Я уверен, ни в одном из этих случаев люди не сидели без дела, споря о старом и новом – они нашли хорошую идею и развивали ее с помощью самых подходящих носителей. Они с самого начала планировали, как будет развиваться их проект.

**Итак, мы постепенно учимся жить с новыми цифровыми технологиями и начинаем понимать, что они собой представляют: простоту, скорость и доступ. Они просто помогают получить больше того, что мы хотим, сделать это быстрее и поделиться этим с большим количеством людей. На самом деле, если задуматься, технологии никогда не давали ничего другого, только скорость и доступ.**

В будущем честность и открытость станут важнейшими элементами имиджа бренда. Не редкой роскошью, но самой сутью бренда.

Я с нетерпением жду этого момента. Когда пыль уляжется и технологический туман рассеется, останется лишь блеск великолепных идей.

Как я всегда говорил, единственное пространство, на которое стоит претендовать – это пространство между чьими-то ушами. Так что все очень просто: идите и займите его.

# 9

---

## **ОТ BENTON & BOWLES ДО ГУДЖ-СТРИТ**

**К июню 1965 года я уже был готов снова попытать счастья на собеседовании. Мне удалось добиться встречи с Дэном Кромером, арт-директором Benton & Bowles, американского агентства, лондонский офис которого находился по адресу: Найтсбридж, 197. Здесь в моде были хорошие костюмы, оксфордские рубашки, а девушки говорили с акцентом центрального Лондона и стильно укладывали волосы. По крайней мере, мне так казалось.**

**Дэн был известным арт-директором, его перевели из Нью-Йорка в лондонский офис, чтобы добавить немного креатива в это болото, филиал международной сети Benton & Bowles. Дэн обладал всеми необходимыми элементами стиля для успешной карьеры в области рекламы: он говорил с родным манхэттенским акцентом, носил тонкие черные вязаные галстуки и дешевые теннисные туфли.**

Также он был обладателем Золотой медали нью-йоркского Клуба арт-директоров за кампанию для Western Union – в то время это была телеграфная компания. Весьма неплохой послужной список. Дэну понравилось мое портфолио, и он предложил мне работу ассистента арт-директора. Вероятно, потому, что у меня было собственное мнение по любому вопросу, в том числе и о том, где продаются лучшие оксфордские рубашки. Теперь я мог с уверенностью сказать, что работаю в рекламе.

В попытках расшевелить Benton & Bowles Дэн привлек несколько отличных креаторов – все они в свое время оставили след в рекламе, и не только в ней. || Одним из них был Чарльз Саачи – вероятно, вы о нем слышали, а также Росс Крамер, Боб Брукс и Рой Каррутэрс. || Росс, блестящий арт-директор, вместе с Бобом позже стал снимать рекламные ролики, а потом они вместе работали в BFCS, одной из лучших кинокомпаний Лондона. Рой был одним из лучших арт-директоров, с которыми я когда-либо работал. Покинув Benton & Bowles, он ушел в агентство Collett Dickenson Pearce, где создал культовую кампанию под слоганом «Счастье – это сигара Hamlet» с Тимом Уорринером. Дэн собрал прекрасную команду, но я не уверен, что остальные сотрудники агентства понимали ценность креатива. Тот факт, что креаторы то и дело менялись, должен был меня насторожить. К сожалению, я не заметил опасности.

Почему люди уходили? Лондон жил активной культурной жизнью – The Beatles в спешке заканчивали свой пятый альбом "Help!" – но вся эта жизнь

определенно оставалась очень далека от офиса на Найтсбридж, 197. || Персонал Benton & Bowles, кроме нескольких американских экспатов, состоял из выпускников частных школ, которых там научили только одному: отвечать «да» на любой вопрос. Иногда мне казалось, что эти люди работают в агентстве только потому, что его офис находится рядом с универсамом Harrods.

Они чувствовали себя весьма неплохо, за исключением моментов, когда видели перед собой креативную идею.

**Этих «бухгалтеров», представителей так называемого «высшего общества», творчество просто пугало, как и эти странные, вечно спорящие и непредсказуемые «творческие люди», многие из которых, кроме того, были выходцами из низших классов. «Бухгалтеры» рассматривали творчество как непредсказуемое, опасное, но необходимое зло.**

Оно наполняло их ужасом.

Бухгалтерам господь запрещает иметь собственное мнение, и они всегда соглашались с клиентом. Я помню одну встречу, где обсуждался один эскиз, и представитель компании клиента, а это был пивоваренный завод Courage, захотел увеличить шрифт заголовка. Прежде чем я успел ответить, наш менеджер, этот образец мудрого руководства, согласился с клиентом. Я был в шоке. Десять минут назад это был прекрасный оригинал-макет, но теперь он никуда не годился. У этого придурка был только один принцип: соглашаться с клиентом. Конечно, я стал протестовать и сказал, что кроме заголовка в эскизе есть рисунок, призванный привлечь внимание читателя. Если сделать заголовок больше, то рисунок придется уменьшить, и объявление просто никто не заметит. Эти доводы убедили клиента. Менеджер растерялся, ведь ему пришлось иметь дело с двумя противоположными мнениями. Я в буквальном смысле видел, как с его воротничка медленно стекают струйки страха.

Наши «бухгалтеры» разбирались только в одном: для каких блюд предназначены те или иные столовые приборы. Не имело значения, насколько хорошо работал креативный отдел, потому что менеджеры, по большей части представители высшего сословия, выпускники частных школ, всегда умудрялись свести его работу к нулю. Где-то через три года Дэн понял, что бороться с этим бесполезно, и ушел, так и не сумев выиграть эту битву.

В Benton & Bowles я начал работать на должности ассистента арт-директора. Тогда так было принято. Выпускник колледжа не мог сразу стать арт-директором,

он начинал с должности ассистента. Считалось, что сначала нужно понять азы ремесла. В принципе, меня это не беспокоило, за исключением того, что ремесло, о котором шла речь, быстро исчезало. Я считал, что искусство штриховки, высокой печати и линогипса в будущем мне не понадобятся, но так или иначе нужно было отдать должное мастерам прошлого. «Должное» состояло в том, чтобы закусь губу и ждать.

Реклама, а теперь это был мой мир, казалось, застряла в 50-х годах и просто обслуживала прихоти корпораций. || **Рекламисты боялись бросить им вызов, подвергать сомнению их запросы или предлагать что-то новое.** || Кроме нескольких ярких пятен, например, агентства Doyle Dane Bernbach, открывшего свой первый лондонский офис на Бейкер-стрит в 1964 году, или Collett Dickenson Pearce, делавшего блестящие работы и предлагавшего новаторские креативные идеи, в британской рекламе тогда не было других принципов, кроме желания угодить клиенту и заработать как можно больше денег. || **Поэтому почти вся реклама была беспомощна, скучна и банальна.**

В прошлом застряли не только агентства: клиенты, а часто это были гиганты индустрии, не замечали, что в обществе зреет революция, во главе с молодежью. Обшитые деревянными панелями залы заседаний их правлений были слишком далеки от улиц, где рождались перемены.

**Не только аккаунт-менеджеры поддакивали клиентам. Копирайтеры и арт-директора этого поколения зачастую тоже были подвержены этой болезни. Они считали, что работают в сфере услуг, и поэтому их задача – делать то, что нравится клиенту.** || Мы, представители нового поколения, пытались встряхнуть всех этих людей и сбить с них спесь. Мы говорили на другом языке и следовали другой философии. Представителей старой гвардии больше интересовали публикации их новых романов или, если они были арт-директорами, мазня маслом по холсту. Реклама была для них просто дополнительным заработком.

**Владельцы и руководители агентств хотели поддерживать статус-кво и не понимали потребностей нового, динамичного общества. Аккаунт-менеджеры поддакивали клиентам, а мы, молодые выскочки, этого делать не собирались, особенно если занимались креативом.** || Представители старшего поколения знали, как правильно смешивать джин с тоником, как правильно смеяться над шутками клиента (и видит бог, они знали, как ему льстить), но как профессионалы они были совершенно беспомощны. Я часто не мог понять, как им вообще удалось получить эту работу – иногда мне казалось, что они попали в рекламу лишь благодаря нужным связям, оксфордскому акценту и умению льстить. || **Для них даже 50-е годы были опасными и радикальными, уж не говоря о том, что происходило в 60-х – это был наш мир, мир нового поколения, жаждущего перемен. Конечно, время было на нашей стороне, но мы не хотели ждать.**

Скоро я пришел к трем выводам.

Во-первых, я понял: чтобы что-то изменить, нужно быть главным. Нужно возглавить агентство – как прекрасно продемонстрировал это Бернбах. Работать в большом, скучном агентстве – все равно, что на конвейере.

**Во-вторых, если вы не верите в то, что делаете, у вас ничего не выйдет.**

Последний и самый важный вывод состоял в том, что творчество – это не работа, это вера. Без этой веры вы никогда не создадите ничего выдающегося.

Я только начинал свою карьеру, но не стеснялся высказывать свое мнение о работах агентства Benton & Bowles, или о принципах его бизнеса, но это была постоянная борьба. Сотрудники креативного отдела работали на совесть, болели за дело, пытались обсуждать и убеждать, но все тонуло в апатии и недоверии руководства. || **Это было ужасно: креативный отдел постоянно противостоял менеджерам, а менеджеры не могли говорить клиентам правду.**

Несмотря на весь этот абсурд, мы весьма неплохо проводили время и постоянно разыгрывали друг друга – это помогало не сойти с ума (а может быть, куда-то направить свои невостребованные творческие способности). Это была игра «мы против них». Креаторы против руководства.

Однажды мы решили подшутить над одним из наших слизняк-менеджеров. Предстояла очень важная презентация для пивоваренного завода Courage, а тогда это был один из крупнейших пивоваренных заводов Великобритании. Команда клиента, для которой была предназначена презентация, состояла из крутых парней – они пили пиво литрами и не выпивали меньше трех кружек за раз. Слизняк-менеджер, которому поручили подготовить презентацию, славился тем, что никогда не успевал закончить подготовку к презентации вовремя. Он влетел в креативный отдел, с потными руками и взмокшим лбом, и схватил одну из черных сумок для эскизов, в которых хранились материалы для презентаций. Но мы вовсе не случайно поставили на самом видном месте именно эту сумку.

Все эти сумки были черными, одинакового размера, и поэтому, если не знаешь, что в ней, отличить одну от другой было невозможно. Слизняк и его босс приехали на пивоваренный завод Courage для презентации. Босс слизняка, еще один «бухгалтер» изложил стратегию и стал на все лады расхваливать работу, которую предстояло увидеть команде клиента. Наступил торжественный момент. Слизняк вынул из сумки эскизы.

Крутые ребята из команды клиента ожидали увидеть рисунки, на которых жирные мужики поглощают жидкое чудо Courage. Они затаили дыхание. Они долго ждали этого момента. Это была кульминация множества брифингов и обсуждений. Наконец тайна будет раскрыта! И тут слизняк открывает черную сумку и достает первый эскиз, с любовью и тщанием исполненный нашими креаторами. Но это оказался вовсе не эскиз для презентации Courage.



Это был эскиз для компании Gossard, производителя бюстгалтеров, под слоганом «Крест у вас на сердце» ("Cross Your Heart"). Тогда это был известный британский бренд женского нижнего белья. Ужас и унижение проглотили слизняка и его босса, когда пивовары из Courage стали рассматривать эротичные тела дородных барышень в эластичных поясах и подвязках для чулок, а также новые идеи для рекламы бюстгалтеров. || Я бы многое отдал, чтобы оказаться на той встрече!

## **Это еще раз доказало, что секс и алкоголь – гремучая смесь. А карьера слизняка в рекламном бизнесе на этом закончилась.**

Я тоже недолго продержался в Benton & Bowles – где-то через 18 месяцев мне сказали, что «агентство считает, что у нас нет общего будущего». Это была вежливая форма извещения об увольнении. Возможно, я сам накликал на себя беду, я ведь не скрывал, что считаю работы агентства скучными и бездарными.

## **Вот оно, юношеское высокомерие.**

Конечно, я был занозой в заднице, но правда была в том, что Benton & Bowles не реагировало на перемены, происходившие в мире. Для компании, которая хочет быть лидером в сфере коммуникаций, это, видите ли, небольшая проблема. Это может показаться странным, но место, где находится ваш офис, отражает вашу суть. А если креативной компанией руководит бухгалтер, он обычно совершает роковую ошибку: арендует офис там, где подешевле, а не там, где интересно. С Benton & Bowles все было ясно: офис в дешевом районе Найтсбридж – не то место, где может произойти творческая революция.

Через десять лет после того, как агентство решило, что не видит со мной «общего будущего», мне удалось взять реванш. Мне предложили стать арт-директором Benton & Bowles. Очень хороший человек по имени Брюс Роудз пытался вылечить это безнадежно больное агентство. Брюс честно, но слишком оптимистично описал мне положение дел. Я, как нетрудно догадаться, вежливо отказался. Вывод: никогда не возвращайтесь.

Тем не менее, в Benton & Bowles я многому научился. Можно даже сказать, что это агентство оказало определяющее влияние на всю мою карьеру.

Где-то через месяц после того, как я пришел в агентство, ко мне подошел креативный директор и сказал, что нашел для меня копирайтера. || Этот копирайтер тоже был новичком в сфере рекламы, его звали Чарльз Саачи. «О господи! –

подумал я. – Он итальянец, наверное, он живет с мамой, и у него плохо с правописанием. Почему мне так не везет!»

**Я ошибся только в одном: Чарльз действительно жил с мамой, у него действительно было плохо с правописанием, но он был не итальянец, а еврей. Кроме того, он оказался блестящим писателем и гениальным стратегом.**

После позорного изгнания из Benton & Bowles, Чарльз, который ушел годом раньше, пригласил меня в креативную консалтинговую компанию, которую он создал вместе с Россом Крамером. Им нужен был хороший креатор. || **Так начался один из самых интересных и сложных периодов моей карьеры: работа в консалтинговой компании Cramer Saatchi.**

Я пришел в Cramer Saatchi в 1967 году, когда реклама в Великобритании только начинала обретать собственный голос и творческую индивидуальность. Консалтинговая компания Cramer Saatchi поселилась в отреставрированном здании на Гудж-стрит, 16, на углу Гудж-стрит и Тоттенхэм-Корт-роуд. Прежде чем это здание переоборудовали под офисы, в нем был универсам Catesby's. Теперь в нем разместилась группа замечательных компаний, которые, каждая по-своему, были намерены совершить революцию в рекламе и индустрии развлечений. В следующие три года люди, работавшие в этом здании, превратили его в один из самых известных адресов в истории британского креатива.

В вестибюле висел список этих компаний: на первом этаже разместился Дэвид Путнэм, агент, представлявший самых модных фотографов Лондона: Дэвида Бейли, Теренса Донована, Дэвида Монтгомери, Лорда Сноудона, Клайва Эрроусмита и многих других. Сегодня Дэвид больше известен как продюсер. Его фильм «*Огненные колесницы*» получил «Оскар», он продюсировал «*Красавицу Мемфиса*», «*Миссию*» и «*Поля смерти*». Сейчас он заседает в Палате лордов.

На втором этаже находилось недавно созданное рекламное агентство под названием Boase Massimi Pollitt (BMP), где недавно появился молодой арт-директор по имени Джон Вебстер. Джон хотел убедить британских домохозяек, что купить картофельное пюре мгновенного приготовления марки Smash – это гораздо лучше, чем чистить, варить и мять пюре из настоящей картошки. Позже его ролик «Марсиане» для Smash был признан лучшим британским телевизионным рекламным роликом в истории. А BMP стало одним из самых модных агентств Великобритании.

Cramer Saatchi Consultancy находилась на третьем этаже. Мы занимались разработкой рекламных кампаний, а также писали киносценарии фильмов в сотрудничестве с Дэвидом Путнэмом и блестящим сценаристом по имени Алан Паркер – с ним, если вы помните, я познакомился во время интервью с Тони Палладино в агентстве Papert, Koenig Lois. Тогда Алан был копирайтером в агентстве Collett Dickenson Pearce, а позже стал одним из лучших британских кинорежиссеров. Он стал сценаристом и режиссером нескольких прекрасных фильмов – «Багси Мэлоун», «Полуночный экспресс», «Слава» и «Миссисипи в огне».

Этажом выше разместилось модное дизайнерское бюро Лу Кляйна и Майкла Петерса. В итоге они разругались и разделили пополам все имущество офиса, в том числе и фикус в приемной. Майкл всегда говорил, что его половина выжила и процветает. После разрыва с партнером он стал одним из ведущих дизайнеров Великобритании, и позже создал международное дизайнерское бюро Michael Peters Design. К сожалению, оно не смогло пережить экономический спад конца 80-х годов. Сейчас Майкл вспоминает то время с юмором, но тогда ситуация была довольно болезненной. Его прекрасные дизайнерские работы выдержали испытание временем несколько лучше, чем его финансы. || **A Cramer Saatchi, конечно же, позже превратилось в агентство Saatchi & Saatchi, изменившее всю индустрию коммуникаций.**

Все это происходило на углу Гудж-стрит и Тоттенхэм-Корт-роуд.

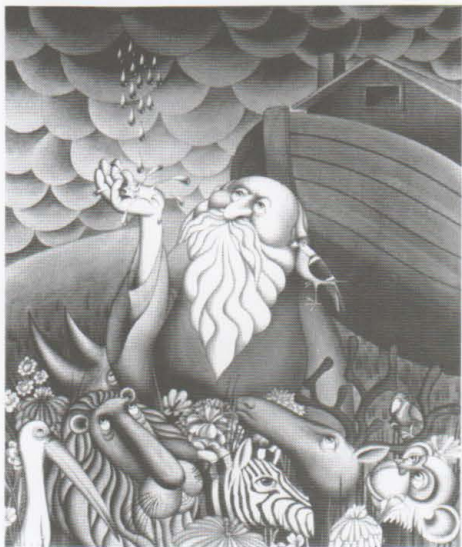
В Cramer Saatchi была очень сложная и напряженная атмосфера. Да, работать там было интересно, замечательно и безумно, но и невероятно сложно. Нашим бизнесом управляли стресс, скорость и блеск. Мы придумывали идеи для агентств, которые не могли ничего придумать сами. Обычно они обращались к нам в последний момент. А потом нам приходилось наблюдать, как эти агентства не в состоянии даже продать наши идеи клиентам.

Да, нам платили, но это не приносило творческого удовлетворения. Нам редко удавалось встречаться с клиентами – с теми, кто на самом деле принимал решения. Чтобы выжить, нам приходилось постоянно придумывать новые идеи, и эти идеи должны были быть настоящей магией. || **Магия «по заказу», изо дня в день – это очень трудно.**

**Несмотря на такое огромное давление, мы имели некоторый успех.** || Мы разработали успешную кампанию для El Al, израильской национальной авиакомпании. Основная идея ее рекламы в то время состояла в том, чтобы уговорить людей провести отпуск в Израиле, потому что здесь «солнце светит 365 дней в году». В промокшей от дождей Великобритании эта стратегия была довольно разумна. Конечно, если бы не Испания, где тоже всегда светит солнце, и которая не только ближе, но и дешевле.

Наша идея состояла в том, чтобы убедить El Al, что библейское наследие Израиля выглядит намного интереснее и поможет выделить Израиль на фоне других туристических направлений. Это, утверждали мы, будет намного убедитель-

Клиент:  
El Al, 1969  
(на стр. 123)  
Название:  
Noah/Bible  
Арт-директор:  
John Hegarty  
Копирайтер:  
Lindsay Dale  
Иллюстратор:  
Roy Carruthers  
Фотограф:  
Julian Cottrell



Yes, it has been known to rain in Israel.

Over open a year we had quite a lot of rain. Even rain and even again for all seasons.

Since then, the weather seems to have cleared up quite a bit. The soil is rich, the water is clean and the atmosphere is all so fresh.

Most of the countries can rely on it now. And Eden, a lush land on the Red Sea only gets 3 days rain out of 365.

If you want to take gently all a golden hour, you'll find plenty of beaches to do it on.

We have four sea (Mediterranean, Red and Gulf) and a number of lovely beaches and modern resorts like Nahariya, Ashdod and Herzliya.

When you get to Israel you'll find a country that's overflowing with plenty of other things to see and do.

There are three thousand years of history to see through Biblical places, museums and the Old City.

There are also modern cities, classical concerts of Beethoven and Liszt, and a wide range of shopping and dining in Tel Aviv, Haifa and Jerusalem.

And all this with 40 hours a week from London by air. All in one stop. Booking. Any day of the week.

So, you can't find travel agents. He says the best thing.

Like you, you can't imagine you can't afford it. Even your own children. Their parents are low cost holidays which include 11 days in a hotel as well as return air fare. Sign here.

Sign there. And go.

And just worry about the rain. It's a great holiday experience. You'll be the only one not to see it.

EL AL: The Airline of the People of Israel.

# You've read a lot about us already.

But your information might be a little out of date. There have been a few changes made since the days of the Ammonites and the Jebusites and the Hittites etc. (Whatever became of the Hittites, by the way?)

The walls of Jericho have been up and down a few times since Joshua first sent them crashing.

Ashdod, where Samson ate the Philistines, has luxury hotels, an international vacation village, white sand beaches (everything that makes a 20th-century resort) and a night club that started in the 5000 year age.

The Temple that King Solomon built on Mount Moriah in Jerusalem, has been destroyed, rebuilt and destroyed again. But the western wall of the Temple, Court Tower known as the Wailing Wall still stands.

Mount Carmel, where Elijah confronted the priests of Baal, now houses a Carmelite Monastery and a Bahai Temple as well as Elia's Cave. (That's a United Nations Avenue and a seven-way view of one of the Mediterranean's most beautiful cities - Haifa).

Where Hiram of Tyre's navy sailed, bringing the treasure of Ophir to Solomon, there's still sailing. And water-skiing and skin-diving. And 300 rain-free days a year. At Elia on the Red Sea.

In the last temple of thousand years we've been visited by Greeks, Romans, Saracens, Crusaders, Napoleon and the Christian Empire. We've seen them come. We've seen them go.

And they all left something behind. When you add the things they left behind to the things we had in the first place (like sea, four seas and a corresponding number of beaches), you'll see what makes a holiday here quite different.

The sort of difference you'll remember when other holidays are just old-fashioned snapshots in an album.

So, you'd like to catch up on some more up-to-date reading about us, why not get in touch with the Israel Government Tourist Office, 39 St. James's St. London SW1P 2JF? They've got latest information for you.

If you feel like taking some positive action, we've your local travel agent. See "How do I get to Israel?" He'll see "The EL AL. Ask him. How long does it take to get there?" He'll see "40 hours by EL AL's luxury Boeing." See "How much?" Quick, as a flash he'll come back "All-in holidays, including 14 days in a hotel and flight there and back, start at £85."

He's and quite a bit about us, too.

EL AL: The Airline of the People of Israel.

нее. Клиент согласился с «библейской» стратегией, но все равно хотел, чтобы в рекламе говорилось о солнце. || Клиенты иногда до ужаса предсказуемы.

Мы стали думать. Кто нам может помочь? Ной. Родился образ: человек протягивает ладонь, в которую падает капля дождя. || Заголовок гласит: «Да, раньше в Израиле тоже шли дожди!». Это должно было показать, что здесь действительно знают, что такое солнце. Эта кампания получила несколько наград, в том числе серебряную медаль конкурса D & AD, и позволила мне посетить Святую землю. Да будут благословенны креаторы!

Еще несколько успешных кампаний мы создали для Health Education Council (HEC), британского государственного агентства, которому нужно было разработать кампанию против курения, а также по поводу других вопросов здравоохранения, в том числе гигиены питания и контрацепции. Для анти-табачной кампании мы предложили новаторскую концепцию. До этого в рекламе, пытавшейся заставить людей бросить курить, изображали в основном гробы. Заголовки тоже не блистали оригинальностью, например: «Курение убивает».

Да что вы говорите!

Одну такую рекламу я помню до сих пор. Ее создало другое агентство, и в ней объединялись эти две идеи. Представил себе пепельницу в виде гроба, полного сигаретных окурков. Как вы уже догадались, заголовок гласил: «Курение убивает». Это прекрасно, правильно и креативно. Ну и что? Если вы кому-то что-то говорите, не значит, что вас послушают. Курильщики реагировали на это сообщение примерно так: «Да, но меня оно не убьет», или «Я знаю парня, которому 85 лет, и он до сих пор дымит, как паровоз». На это я бы ответил:



## What makes a cigarette so enjoyable?

**Hydrogen Cyanide.** The potentially harmful gases in cigarette smoke include Hydrogen Cyanide in a concentration 160 times the amount considered safe in industry. Hydrogen Cyanide is a powerful poison.

**Ammonia** is commonly used as a household cleansing agent, and in the manufacture of explosives.

**Carbon Monoxide,** the same deadly gas that is emitted from car exhausts, combines with haemoglobin in red blood cells, thereby reducing the oxygen-carrying capacity of the blood. Since Carbon Monoxide has a much greater affinity for haemoglobin than does oxygen, it literally drives oxygen from the blood.

**Nicotine** is a colourless oily compound, which in concentrated form is one of the most powerful poisons known. It is marketed as a lethal insecticide (Black leaf 40) and injection of one drop, 70 milligrams, will cause the death of a man of average weight within a few minutes.

Nicotine is probably the addictive agent in cigarette tobacco. When you smoke, it temporarily stimulates the nervous system, and causes the craving for tobacco.

**Butane,** the gas used in camping stoves and cigarette lighters. Apart from cigarette smoke, it's also found in natural gas and crude petroleum.

**Tar.** Tobacco tar contains more than 200 compounds, many of them toxic. Among these are at least 10 hydrocarbons that have produced cancer when administered to animals.

As you inhale a cigarette the smoke coats your lungs with this liquid tobacco tar. The further down you smoke your cigarette, the more tar and nicotine it produces. In fact, the last third of the cigarette produces more tar and nicotine than the other two thirds put together.

**Phenol** has not been proved to cause cancer on its own. However, it does destroy the protective action of the cilia, the small hairlike projections that line the respiratory tract. It is a corrosive poison, and a severe irritant. Used to make glue, paint, plastic and explosives.

Fortunately the poisons in tobacco smoke are counteracted and discharged by the natural defences of the body.

However, the accumulative effects of many years smoking often break these defences down.

If you feel you should cut down on your smoking remember it's the last third of the cigarette that does most damage.

The Health Education Council

## How many cigarettes a day does your child smoke?



When a child breathes air filled with cigarette smoke it can be as bad as if he actually smoked the cigarette himself. Don't smoke when there are children present.

**Клиент:**  
Health  
Education  
Council,  
1970-1971

**Название:**  
Cigarette  
and Child

**Арт-директор:**  
John Hegarty

**Копирайтер:**  
Chris Marlin

**Фотографы:**  
Ray Rathborne,  
Alan Brooking

«Да и я знаю одного человека, выжившего в авиакатастрофе, но я не советовал бы вам в нее попасть».

Проблема рекламы для антитабачных кампаний обычно состоит в том, как создать образ, который никого не оставит равнодушным и не позволит думать, что «со мной этого не случится». || Мы предложили простую и необычную идею: нужно показать, что сигареты делают с нашим телом. Мы хотели продемонстрировать, что происходит каждый раз, когда мы закуриваем. Отвратительная реальность курения была и остается весьма неприглядной. Мы хотели, чтобы люди, которые увидят наши объявления, не смогли бы от них отмахнуться и действительно задумались.

Например, в одном объявлении говорилось: «Почему курить так приятно?», а под заголовком был список всех отвратительных ингредиентов сигарет. Другое объявление, которое придумали Чарльз и Росс, изображало поднос с отвратительной на вид смолой, а заголовок гласил: «Теперь мы знаем, почему курильщики кашляют». Это была эффективная реклама, она заставляла курильщика задуматься о каждой выкуренной сигарете. || При этом наша кампания была свежей и непривычной.

Мы использовали тот же подход для многих других брифов НЕС. В одном объявлении о гигиене питания нужно было сказать о том, почему нужно держать

This is what happens  
when a fly lands on your food.

Flies can't eat solid food,  
so to soften it up they vomit on it.

Then they stamp the vomit in  
until it's a liquid, usually stamping in  
a few germs for good measure.

Then when it's good and runny  
they suck it all back again, probably  
dropping some excrement at the  
same time.

And then, when they've finished  
eating, it's your turn.



Cover food. Cover eating and drinking utensils. Cover dustbins.

Клиент: Health Education  
Council, 1969

Арт-директор: John Hegarty  
Копирайтер: Mike Coughlan

Работу над этим проектом поручили мне. Я предложил блестящую идею. Ну, я считал ее блестящей. 14-летняя девочка, на восьмом месяце беременности, в школьной форме. Заголовок гласит: «Кто научил вашу дочь жизни?» Я был очень доволен собой. || Я уже собирался представить свою идею клиенту, когда Джереми Синклер, наш копирайтер, показал мне свой эскиз: **беременный мужчина**. Под ним была подпись: «Вы были бы осторожнее, если бы это могло случиться с вами?».

Я посмотрел на этот рисунок и понял, что идея Джереми гораздо лучше моей. Я расстроился, порвал свой эскиз и выбросил его в мусорное ведро. Идея Джереми не только полностью соответствовала брифу, но и стала символом изменения сексуальных отношений в 70-х годах. || **Культовый плакат «Беременный мужчина» выдержал проверку временем: сегодня он не менее актуален, чем в 1969 году.** || Он не только помог изменить отношение к сексуальному воспитанию, но и стал толчком для создания рекламного агентства Saatchi & Saatchi. Неплохо для парня с подушкой под свитером.

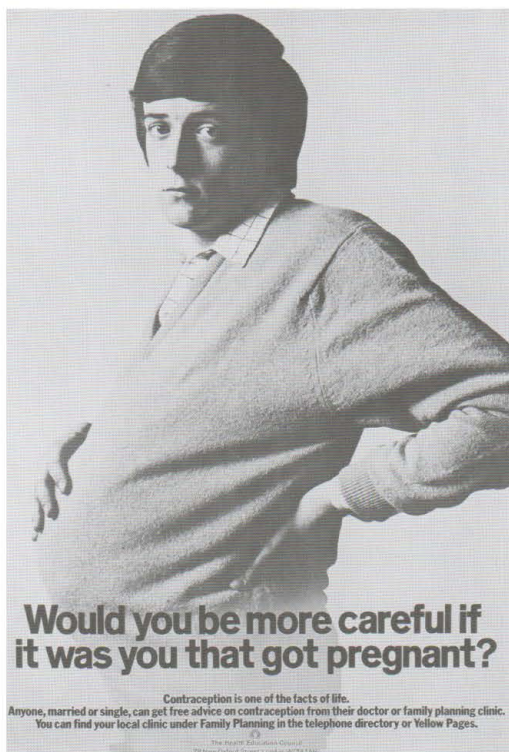
Кроме НЕС, у нас был еще один прямой клиент, компания Island Records. В 1968 году Island Records была одной из самых интересных – если не самой

еду в закрытой посуде: чтобы не нее не сиделись мухи. Мы использовали в нем прием преувеличения реальности: во всех подробностях рассказали, что происходит, когда муха садится на продукты питания. Это должно было заставить людей заботиться о гигиене.

**Одна наша работа оказалась особенно эффективной: беременный мужчина. Бриф НЕС был очень простым: поднять проблему контрацепции и побудить молодых мужчин брать на себя больше ответственности.**

интересной – из независимых и влиятельных компаний звукозаписи. Под харизматическим руководством своего основателя, Криса Блэквелла, она представляла и пропагандировала музыку регги и знакомила публику с новыми артистами. Среди них, например, были Jethro Tull, Fairport Convention, King Crimson и загадочный Ник Дрейк. Лейбл Island Records в первую очередь продвигал художников, а уж потом думал о деньгах – это была творческая компания. Она налаживала тесные эмоциональные связи со своими музыкантами и поддерживала их идеи.

На первой же встрече нам стало ясно, что с Island Records не соскучишься. Дэвид Беттеридж и несколько ведущих продюсеров Island пришли в наш офис, чтобы обсудить, как Cramer Saatchi может помочь им с рекламой. Они сказали, что не хотят обращаться в обычное агентство, потому что это будет выглядеть так, будто они сдались мейнстриму и превратились в коммерческую компанию. Это никак не соответствовало идеологии создателей «Беременного мужчины», а также их собственной культуре и этике. Они были столь обеспокоены этим, что во время встречи все время повторяли, что не верят в *hype*\*. *Hype* противоречит всему, что они делают. || Росс посмотрел на Чарльза, потом



**Would you be more careful if it was you that got pregnant?**

Contraception is one of the facts of life.  
Anyone, married or single, can get free advice on contraception from their doctor or family planning clinic.  
You can find your local clinic under Family Planning in the telephone directory or Yellow Pages.

**Клиент:**  
Health  
Education  
Council, 1969  
**Арт-директор:**  
Bill Atherlon  
**Копирайтер:**  
Jeremy Sinclair  
**Фотографы:**  
Alan Brooking

на меня, и сказал, что мы, в Cramer Saatchi, конечно же, тоже не верим в *hype*. Чарльз посмотрел на Росса и сказал: точно, мы абсолютно не верим в это. Естественно, я поддержал их обоих. || Только не *hype*, ни за что, никогда. Ведь мы – Cramer Saatchi. Встреча закончилась. Казалось, ко всеобщему удовольствию – мы нашли общий язык. Ведь мы выяснили, что никто из нас не верит в *hype*. Дэвид Беттеридж и его команда отбыли.

Мы с Россом и Чарльзом собрались в офисе, чтобы отметить успех встречи. || Чарльз спросил Росса: «А что они называют *hype*? Что, черт побери, это такое?». Росс ответил: «Понятия не имею. Я думал, ты понял». «Я? – изумился Чарльз. – Ума не приложу». Тогда оба посмотрели на меня. Я сказал: «Я просто согласился с вами, я думал, вы знаете, о чем говорите». Мы рассмея-

\* *Hype* – кричащая реклама, беззастенчивая реклама, пустые обещания, болтовня. (Прим. пер.)

лись. || Мы только что получили клиента, убедив его, что не верим в то, о чем не имеем ни малейшего представления. Естественно, мы очень быстро выяснили, что имели в виду продюсеры Islands, и подумали: почему бы им просто не сказать «болтовня»? Это было бы намного проще и точнее.

Работая с Island Records, мы оказались в сумасшедшем мире музыкальной индустрии. Если вы думаете, что реклама – это хаос, добро пожаловать в мир музыки. После заключения контракта одна из моих первых встреч была с Гаем Стивенсом, одним из самых одаренных продюсеров Island. Фраза «мы не верим в *hype*» все еще звучала у меня в ушах. На встрече Гай рассказал, что нашел новую группу, она очень интересна, но у нее нет хорошего вокалиста. Мне казалось, что это достаточно серьезная проблема. Но этот небольшой недостаток группы Гая не беспокоил. Я спросил, как называется группа. Mott the Hoople, сказал он, и спросил, что я думаю об этом названии. Я ответил, что ничего о нем не думаю, но если группе это название нравится, и она под ним выступает, то почему бы его не сохранить? Гай согласился.

**Меня гораздо больше беспокоило отсутствие вокалиста.** || Я спросил Гая, как он собирается решить эту небольшую проблему, и он ответил, что дал в еженедельной британской музыкальной газете *New Musical Express* (NME) объявление следующего содержания: «Требуется вокалист». Я стал думать, как это, черт возьми, повлияет на стиль группы. Это значит – никакой *hype*? Это наша самая первая встреча, и один из ведущих продюсеров *Island Records* собирает группу с помощью объявлений в NME. Такого я не ожидал. || Пока я продолжал перерабатывать информацию об объявлении в NME, Гай продолжал: на объявление ответили два вокалиста, и оба хороши, так что он не знает, кого из них выбрать. Один из них все время носит темные очки, и заявил, что не собирается их снимать. Я сказал Гаю: это кажется интересным, нет ничего страшного в небольшой загадочности, почему бы его не выбрать? || Я думал, что Гай уже и так его выбрал. Именно так, по словам Гая, Йэн Хантер пришел в Mott the Hoople: благодаря объявлению в NME, хорошему голосу, темным очкам и, конечно, полному отсутствию назойливой рекламы. Безумный мир музыки.

Гай действительно превратил Mott the Hoople, вместе с Хантером и его темными очками, в популярную группу – в начале 70-х годов она пользовалась огромным успехом. К сожалению, несмотря на страсть и талант Гая, он умер от передозировки транквилизаторов в 38 лет. Это была большая потеря.

Несмотря на странные методы поиска солистов, Cramer Saatchi заставила Island последовать ее девизу – «никакого *hype*». Мы предложили делать обзоры музыки ее артистов в прессе. Предполагалось, что авторы будут писать их бесплатно, Island платила только за размещение. Первым независимым рецензентом стал легендарный британский ди-джей и радиоведущий Джон Пил. Во всех музыкальных изданиях Британии мы дали объявление с таким заголовком: || **«Почему Island Records больше не станет говорить, что она думает об**



**Island Records».** Такое могла себе позволить только такая креативная творческая компания как Island – делать обзоры музыки собственных артистов, даже если эти обзоры их критикуют. Это было свежо и смело – но продлилось недолго. || Island Records не смогла найти достаточно достойных рецензентов.

Если открыть ежегодный сборник D & AD от 1968 года, в нем можно найти некоторые работы Cramer Saatchi для Island Records. Я до сих пор считаю, что лучшие из них отражают независимый дух этого лейбла. Хорошие работы остаются актуальными в течение нескольких десятилетий. Над этим стоит задуматься. Если реклама основана на простоте и честности, если она отражает убеждения клиента, то у нее есть шанс. Особенно если эти убеждения находят отклик у целевой группы и выражены понятным ей языком. Я думаю, для Island нам удалось создать именно такую рекламу. Этот лейбл верил в то, что делает, рисковал и был готов отстаивать свои убеждения. Он верил в нас так же, как мы верили в него, несмотря на такие странности, как поиск солиста по объявлению.

Прекрасный пример для всех, кто работает в индустрии коммуникаций.

# 10

---

## **SAATCHI & SAATCHI**

**В последние месяцы 60-х годов пути обитателей Гудж-стрит начали расходиться. Дэвид Путнэм с головой ушел в кинопроизводство и в итоге уехал в Голливуд. Агентство Boase Massimi Pollitt переросло свой офис на третьем этаже и переместилось в Паддингтон, в западный Лондон. Майкл Петерс разбежался со своим партнером Лу Кляйном, правда, половина фикуса Майкла от этого не пострадала.**

**А мы в Cramer Saatchi и дальше едва сводили концы с концами – для креативной консалтинговой компании это было непросто. Нужно было менять бизнес-модель. Как ни странно, наши успехи как раз и указывали на наше самое слабое место: за исключением длительных отношений с клиентами из Health Education Council (HEC), у нас не было прочных контактов с клиентами. Почти все наши заказы поступали из других рекламных агентств. Нам хорошо платили, но чаще всего мы просто решали проблемы других агентств. Это была выгодная работа, но она не слишком нас вдохновляла.**

Вот один пример. Вместе с Джереми Баллмором, легендарным креативным директором агентства JWT, мы работали над одним брифом. Джереми попросил нас разработать кампанию для бренда RHM (Rank Novis McDougall) – тогда эта компания была одним из крупнейших производителей продуктов питания в Великобритании. В кампании, которую создали Росс Крамер и Чарльз Саачи, говорилось о том, что может случиться, если возникнет дефицит продуктов питания: поспеют ли производители продуктов питания за ростом населения? Звучит знакомо, не так ли?

Если нет, то придется снова вводить продуктовые пайки. Это было мрачное предсказание. Реклама показывала, что значит жить в мире, где в ходу продуктовые карточки и пайки, а магазины принадлежат государству. Избежать этого кошмара поможет только одно: инвестиции в производство продуктов питания. К сожалению, скоро у RHM иссякли и деньги, и желание продолжать сотрудниче-

ство. Еще одну прекрасную идею пришлось положить «на полку». Именно такие случаи, как эта несостоявшаяся кампания для RHM, показывали, что пора нам становиться «настоящим» агентством, где мы будем сами строить отношения с клиентами и оказывать влияние на их решения. || **Креатив без власти слишком легко обесценить.**

Росс Крамер решил, что не хочет участвовать в создании нового агентства и занялся производством телевизионных роликов. Наша утрата стала отличным приобретением для телерекламы.

Чарльз решил привести в новое агентство своего брата Мориса. Оно получило название Saatchi & Saatchi. || **Если что-то сработало один раз, стоит это повторить.** || Чарльз изложил мне свои планы и предложил стать партнером в новом агентстве, но я высказал опасения по поводу молодости и неопытности Мориса, хотя ни одного из нас тогда нельзя было назвать стариком. Мне было 26 лет, а Чарльзу – 28. Но Морису было всего 23 года, он работал в *Naumarket*, компании, издававшей журнал *Campaign*, первый британский журнал о рекламе.

**Морис был слишком молод, и у него не было никакого опыта работы в агентствах. Мы шутили, что сможем проводить встречи с клиентами только после четырех часов дня, потому что только к этому времени Морис вернется из школы.** || Кажется, эта шутка принадлежала Тиму Беллу, но о Тиме позже.

В ответ на мои опасения по поводу Мориса Чарльз ответил, что если он собирался начать собственный бизнес, то только с теми, кому полностью доверяет. Морису, своему брату, он доверяет как самому себе. В этом было нечто исконно еврейское, чего мальчики вроде меня, выросшие в северном Лондоне в рабочих семьях, понять не могли. Я считал, что семья – это семья, а бизнес – это бизнес, но для Чарльза это было одно и то же.

Но нужно быть справедливым к Чарльзу. Несмотря на все мои сомнения по поводу его брата, он хотел, чтобы главной «фишкой» нового агентства был креатив. Среди первых сотрудников, которых мы пригласили, были еще два «диссидента»: блестящий копирайтер Алан Тилби и Рон Коллинз, одаренный, но весьма эксцентричный арт-директор из агентства *Collett Dickenson Pearce*. Рон прославился тем, что проводил собеседования с надетой на руку куклой-перчаткой по имени Сути и иногда спрашивал Сути, каково ее мнение о работе бедного кандидата. Благодаря подобной эксцентричности, Рон, естественно, заработал хорошую репутацию. Хотя, возможно, он просто любил валять дурака.

Агентство Saatchi & Saatchi открыло свои двери в сентябре 1970 года на Голденсквер, 6, в Лондоне. || **Оно занимало первый этаж и подвал внушительного здания, выходящего на изящную площадь в Сохо. Мы арендовали весь первый этаж, и поэтому казалось, что мы занимаем все здание, хотя, конечно, это было не так – это была иллюзия.** || Чарльз обожал подобные хитрости и не оставлял их на протяжении всей своей карьеры.

## **Мы хотели, чтобы наше агентство считали самым креативным во всей Британии.**

Чарльз понимал, что такая репутация может отпугнуть клиентов. Поэтому коротко постригся, стал покупать рубашки у Turnbull & Asser, носить консервативные костюмы и клубные галстуки. Исходя той же логики – не пугать клиентов – дизайн фирменного бланка агентства напоминал о банке, а не о креативном агентстве. || **Это должно было вызывать доверие, и конечно же, поддерживать иллюзию.** || Любовь Чарльза к иллюзиям и мистификациям не исчезла даже двадцать лет спустя, в офисе холдинговой компании Saatchi & Saatchi на площади Баркли: компания занимала всего два этажа, на фасаде здания, расположенного в одном из самых престижных мест Лондона, появилась большая вывеска Saatchi & Saatchi. Это было очень похоже на Голден-Сквер. Бедный лопух-арендатор, сдавший агентству два этажа, наверное, был в ярости, но его удалось как-то утихомирить, потому что вывеска продолжала висеть. Увидев ее, я громко смеялся. || **Чарльз всегда был великим мистификатором, и в который раз нашел способ обойти правила. Мне это очень нравилось.**

Мы превратились из консалтинговой компании в агентство, и нам нужен был эксперт по медиапланированию. || **Блестящие идеи – это прекрасно, но если у вас нет человека, умеющего покупать площади и время в нужных СМИ – и контролировать, где и когда появляются ваши работы, – у вас будут проблемы.**

Но мы не хотели возвращаться к консалтингу.

Сначала Чарльз пригласил Пола Грина, прекрасного медиабайера, и предложил ему стать партнером нового агентства. Пол согласился, но в последний момент отступил. Мы были расстроены его решением, но так бывает. Сейчас я думаю, что нам повезло, что Пол отказался, потому что после него мы обратились к Тиму Беллу.

Тим был восходящей звездой агентства Geers Gross, принадлежавшего двум экспатам-американцам, Бобу Гирсу и Бобу Гроссу. Известность в рекламной индустрии им принесла блестящая и успешная кампания для бренда Homepride Flour. Основой этой кампании были анимационные телевизионные ролики, где забавные человечки в котелках пели песенку о муке. Это были чрезвычайно популярные и яркие персонажи. Они стали основным мотивом рекламы и бренда Homepride и остаются им до сих пор.

Вдохновленные успехом анимации, два Боба стали использовать этот творческий ход почти во всех остальных своих кампаниях. Конечно, их нельзя было обвинить в непоследовательности. Однако последовательность в творческой компании должна относиться к качеству идей, а не к методам и средствам выражения.

**Однообразие – не самое лучшее творческое качество.**

Но Тим не имел никакого отношения к креативу. Он планировал и покупал место и время в СМИ.

Тим обладал одним качеством, которое было крайне важным для успеха Saatchi & Saatchi: он был прирожденным продавцом, а если вы собираетесь продавать оригинальные и необычные идеи, без этого нельзя. Кроме того, он прекрасно дополнял творческий гений Чарльза и стратегическое видение Мориса. Для нового агентства он стал прекрасным третьим партнером. || **Фактически он в конечном счете стал чем-то вроде значка & в названии Saatchi & Saatchi. Это может показаться сомнительной похвалой, но на самом деле это комплимент.** || Агентство следовало назвать Saatchi Bell Saatchi – это точнее отражало бы распределение в нем власти и влияния. Несмотря на все достоинства Пола Грина, я не думаю, что он обладал личными качествами, способными сбалансировать способности братьев так, как делал это Тим. Иногда запасной вариант – самый лучший.

Легендарное умение Тима убеждать проявлялось не только в работе с клиентами, но и с сотрудниками Saatchi & Saatchi. Вот пример: спустя почти два года после создания агентства наши дела шли очень хорошо. || **Поговаривали, что все настолько чудесно, что Тим купил «Феррари».** Но сотрудники креативного отдела по каким-то странным причинам считали, что этот поступок достоин осуждения. || Типичная реакция для рекламистов – тем более в рекламном агентстве, которое не хочет быть таким же, как все.

Как-то Тим зашел в креативный отдел. Я болтал с Джереми Синклером. Мы с Джереми были весьма остры на язык, и когда до нас дошел слух о «Феррари», мы не могли не сообщить Тиму, что думаем об этой банальной буржуазной покупке. Тим сказал, что действительно купил «Феррари». И, конечно же, красный «Феррари». Мы высказали все, что думаем по этому поводу, и Тим объяснил, почему это сделал.

Представьте себе, сказал он, что поздно вечером в пятницу я еду в офис клиента в Хэнджер-лейн. В этом районе, расположенном в западном предместье, в то время находились офисы многих международных корпораций. Кажется, главный офис компании Gillette находится там и сегодня. Во всяком случае, Тим описал нам сцену, где он пытается продать какому-то прыщавому 22-летнему ассистенту бренд-менеджера блестящую и смелую идею. Тиму приходится выслушивать мнение этого мальчишки: почему эта идея неудачна, и почему агентству нужно придумать что-то другое. || **Единственное, что не дает ему сойти с ума в таких ситуациях, заявил Тим, что в конце встречи тупой ассистент бренд-менеджера едет домой на дешевой малолитражке, а он – на «Феррари».** || Поэтому он ее и купил. Нам с Джереми возразить было нечего. Мы просто переглянулись и признали, что это меняет дело. И вернулись за свои рабочие столы.

Тим нашел прекрасный образ, чтобы описать свою страсть к продаже идей и то, как он справляется с разочарованиями, неизбежно с этим связанными.

**Saatchi & Saatchi было очень важно продать идею самого агентства. Чарльз обладает врожденным даром пиарщика и рассказчика историй.** || Создание агентства в 1970 году – прекрасный пример того, как нужно раскручивать новый бизнес. Накануне запуска агентства Чарльз убедил Боба Хеллера, редактора журнала *Management Today* написать статью на тему «Почему я думаю, что пришло время для рекламы нового типа». Эта статья, в соответствии с брифом Мориса и Чарльза, с подписью Боба Хеллера, должна была описывать философию разных агентств и подчеркивать, чем от них отличается Saatchi & Saatchi. Статья была сверстана в виде полностраничного рекламного объявления в *The Times*, чтобы вызвать ассоциации с нашими публикациями в недавно созданном журнале *Campaign*.

Но возникла небольшая сложность: журнал *Campaign* издавала компания *Naumarket*, как и *Management Today*, где Боб был редактором. Начальство *Naumarket*, в том числе и ее владелец Майкл Хезелтайн, посчитало, что это слишком и может быть расценено как конфликт интересов. Хезелтайн запретил Бобу подписывать статью своим именем. Чарльз настаивал, что Майкл должен ее подписать, ведь это придаст ей больше веса. Он не смог убедить *Naumarket*, так что просто использовал имя Джереми. Он считал, что объявление имеет больше влияния, если в нем указаны имена авторов – Чарльз этого хотел, Чарльз это получил, Боб был расстроен, *Naumarket* была недовольна Бобом, а Чарльз и в ус не дул.

Чарльз придумал еще одну уловку в отношениях с прессой: у него была целая сеть людей, которые передавали ему новости разных агентств. Он пересказывал их редакторам и журналистам из отраслевых журналов, а взамен на эту «эксклюзивную информацию» просил писать хвалебные статьи о Saatchi & Saatchi. Если бы в университете читали курс по манипуляциям средствами массовой информации, Чарльз получил бы по этому предмету докторскую степень. Возможно, он смог бы чему-то научить даже гражданина Кейна.

Чарльз мог придумать историю буквально на пустом месте, например, когда рассказывать журналистам было нечего и не было никаких новостей, способных удержать наше агентство на первых полосах отраслевых СМИ. Конечно, контракт с новым клиентом – самая важная новость для любого агентства, но новые клиенты появляются не так уж часто, и тут вступают в игру уловки и хитрости. || **Однажды в такой ситуации Чарльз решил поддержать репутацию нашего креативного отдела. Он связался с другом, работавшим в страховой компании, и договорился, что тот «застрахует» креативный отдел Saatchi & Saatchi на миллион фунтов, а в начале 70-х годов это были очень большие деньги.** || Кроме того, Чарльз решил позаимствовать методы из футбола и объявил, что если какое-нибудь другое агентство хочет переманить кого-то из его гениальных креаторов, то Saatchi & Saatchi вводит плату за трансфер. Эта история была выдуманной от начала и до конца. Но несколько дней спустя мы все, сотрудники креативного отдела Saatchi & Saatchi, красовались на последней странице

раздела о бизнесе газеты *Sunday Times*, на скамейке на Голден-сквер, словно футбольная команда. Неплохая история, не так ли? Это был прекрасный пиар для агентства и для репутации его креативного отдела. История возникла на ровном месте, исключительно благодаря таланту Чарльза.

**Несмотря на фирменный бланк в «банковском» стиле, короткую стрижку и клубные галстуки, в начале 70-х в британских рекламных кругах считалось, что если агентство Collett Dickenson Pearce – это "The Beatles", то Saatchi & Saatchi это "The Rolling Stones".**

Мы были молодыми и наглыми: мы хулиганили, были высокомерными, непредсказуемыми и яркими. Мы пришли, чтобы изменить не только рекламу, но и весь рекламный бизнес. Первым проявлением этих перемен было то, что в Saatchi & Saatchi не было аккаунт-менеджеров – сотрудники креативного отдела сами общались с клиентами. Тогда это была смелая идея, но на деле она оказалась неудачной и создавала патовую ситуацию. Когда нужно развивать отношения с клиентами, креаторы безнадежны. || **Позволить креаторам строить отно-**

**Saatchi & Saatchi,  
Golden Square,  
London, 1972**

*В первом ряду  
стоят слева  
направо:*  
Chris Martin,  
Jeremy Sinclair,  
Charles Saatchi,  
John Hegarty,  
Bill Atherton.  
*Во втором ряду  
стоят слева  
направо:*  
John Clive,  
Carol Cass,  
Dave Woods,  
Melvin Redford,  
Nick Darke





# Hush, there's a piledriver about

ARE YOU aware of the shattering explosive effect the sharp decline in the price of a piledriver will have on the construction industry?

Probably if you are not, you are required to give your constant attention to the news of a major price rise and the consequent fall in the price of a piledriver.

Or, for that matter, are you prepared to get some idea?

For this reason, I am going to mention this news to the benefit of a civil engineer called Hugh Shakespeare and his partner, Bert Sells, a man of great hands and every day working piledriver operator who has been involved in the high cost of a piledriver in a recent contract.

They agreed up to 10 weeks ago to drive a shaft 100 ft deep, using a piledriver which was to be driven by the same means, however, when the price of the piledriver rose to £100,000, they decided to stop work rather than start a piledriver which would cost £100,000 more than the contract price.

They had to stop work, and the piledriver was sold for £100,000 less than the contract price.

It is a pity that the piledriver industry is not more aware of the effect of a piledriver on the price of a piledriver.

It is a pity that the piledriver industry is not more aware of the effect of a piledriver on the price of a piledriver.



John Chiu (right), the public transfer, then up with drill team mates (back row, left to right) Cecil Carr, David Wood, Trevor Hatfield, Philip James, an, front row, left to right) Christopher Martin, Jeremy Sinclair, Charles Nasser (manager), John Higgins and William Albertson

## The price on their heads

ONE DAY when you read the news about the price of a piledriver, you will be surprised to find that the price of a piledriver is not the same as the price of a piledriver.

The price of a piledriver is not the same as the price of a piledriver.

The price of a piledriver is not the same as the price of a piledriver.

NEW I DON'T want you to think the above story is merely a story of a piledriver. It is a story of a piledriver.

The price of a piledriver is not the same as the price of a piledriver.

The price of a piledriver is not the same as the price of a piledriver.

## The sweet smell of justice

IT COULD be the dream of any executive who finds himself in a similar position to that of a piledriver.

The price of a piledriver is not the same as the price of a piledriver.

The price of a piledriver is not the same as the price of a piledriver.

These days the price on their heads is not the same as the price of a piledriver.

The price of a piledriver is not the same as the price of a piledriver.

The price of a piledriver is not the same as the price of a piledriver.



Shakespeare and Sells and a piledriver

It is a pity that the piledriver industry is not more aware of the effect of a piledriver on the price of a piledriver.

The price of a piledriver is not the same as the price of a piledriver.

The price of a piledriver is not the same as the price of a piledriver.

**MARSHALL CAVDENSH LIMITED**

Share Capital £2,000,000

Ordinary Shares of 10p each £2,000,000

Offer for Sale 6,000,000 Ordinary Shares of 10p each at 112p per share

**GRESHAM TRUST LIMITED**

Offer for Sale 6,000,000 Ordinary Shares of 10p each at 112p per share

The Company was incorporated in England on 19th June, 1962 and carries on the business of... The price of a piledriver is not the same as the price of a piledriver.

Greenwich Trust Limited, Berington House, Gresham Street, London, EC2V 7HE.

Barclays Bank (London & International) Limited, One Queen Victoria Street, London, EC4N 3DF.

**Tillingworth, Morris**

Substantially improved results forecast for this year

Mr. Maurice Oller reporting to shareholders... The price of a piledriver is not the same as the price of a piledriver.

**GREAVES** Substantial Growth

1972 1971 1970 1969

Turnover	£,826,271	£,719,422	£,516,811	£,427,212
Profit before tax	£25,455	£66,556	£40,427	£63,888
Profit after tax	£20,389	£52,809	£34,550	£50,250
Dividends paid	£45,500	£20,000	£20,000	£12,500
Reserves	£96,210	£116,811	£61,211	£61,211
Adjusted Profit	£40,389	£27,811	£13,551	£37,750

**ANASIMATIC**

Lowest rental price for your contract

Telephone: 01-624-2036

**CW change wares limited.**

Another year of record progress.

Year ended	June 30 1972	June 30 1971	June 30 1970	June 30 1969
Turnover	£2074	£1881	£1661	£1663
Profit before tax	£186	£160	£177	£161
Profit after tax	£98	£126	£107	£106
Dividends paid	£70	£49	£40	£70
Reserves	£186	£126	£107	£106

Take a memo Miss Johnson...

Mr. Maurice Oller reporting to shareholders...

**NEL permanent health insurance**

POST TO: N.E.L. PERMANENT HEALTH INSURANCE LTD, ONE QUEEN VICTORIA STREET, LONDON, EC4N 3DF.

шения с клиентами было чистым безумием. Мы спорили, уходили со встреч, бунтовали и постоянно проваливали крайние сроки. || Возможно, мы блестяще создавали и воплощали идеи, но работа по графику уж точно не была нашей сильной стороной. Взять бриф у клиента – это одно, но следить за его выполнением? Только не это.

Естественно, долго так продолжаться не могло, и в дело вступил Тим Белл, которого теперь все звали «Тим Феррари». Он вышел из роли медиагуру и перешел в команду аккаунт-менеджмента, которая и взяла на себя управление бизнесом. Чарльз выдумывал идеи и находил все новые и новые пиар-ходы, Морис отвечал за поиск клиентов, а Тиму поручили руководить выполнением заказов. Он стал чем-то вроде «цемента» нашей организации. Если у вас есть прекрасные идеи – это прекрасно, но лишь в том случае, если их удастся продать клиентам. Никто не делал этого лучше Тима – он мог бы продать презервативы Папе Римскому.

Скоро у Чарльза начала развиваться аллергия на контакты с клиентами. Не на их деньги, обратите внимание, а только на их самих. Он быстро превращался в Говарда Хьюза от рекламы. Его почти патологическая застенчивость и стремление избегать клиентов стали еще одним преимуществом Saatchi: возник очередной миф. Миф о творческом гении, окруженном тайной. Клиенты думали, что у него просто нет времени ходить на встречи, потому что он в творческом угаре трудится над следующей гениальной идеей. Мало кто знал, что любовь Чарльза к мистификациям возникла по необходимости: он был патологически застенчив. Он не любил клиентов и плохо переносил общение с ними. Эту задачу оставили Морису, Тиму и нам – в случае крайней необходимости.

Несмотря на талант Чарльза к пиару и его умение создавать иллюзии, в первые годы у агентства фактически почти не было хороших работ. Бизнес, конечно, развивался, но качество наших работ и прибыль не слишком впечатляли. Мы продолжали сотрудничать с НЕС и создали несколько работ, получивших награды. Они поддерживали творческую репутацию агентства, но кроме них в те первые годы мы не создали ничего выдающегося. || **Поэтому крупные корпорации не воспринимали нас всерьез. Мы прокладывали путь к выдающемуся креативу, к настоящей оригинальности. Но, к сожалению, клиентов наши новаторские идеи часто просто пугали.** || Тогда Чарльз сосредоточился на имидже агентства: стало казаться, что миф об агентстве Saatchi & Saatchi становится важнее качества его работ. || **Через несколько лет нас стали все чаще критиковать: агентство больше волнует собственная известность, чем его клиенты. Самым успешным брендом в Saatchi & Saatchi в те первые годы был... бренд Saatchi & Saatchi.**

Становилось очевидным, мне, по крайней мере, что агентство хочет стать больше, а не лучше. || Мы купили несколько других агентств, провели несколько слияний с компаниями, которые, на мой взгляд, были совершенно неинтересны.

Это были попытки купить размер за деньги. Деньги важны, но если они превращаются в философию, то становятся опасны. Деньги – это инструмент, а не философия. Скоро я понял, что не хочу работать в агентстве, растущем ради самого роста. Я решил, что пора двигаться дальше. В 1973 году мне предложили пост креативного директора нового агентства, открывавшего филиал в Лондоне, и я воспользовался этой возможностью. Это агентство называлось TBWA.

Остальная история Saatchi & Saatchi хорошо известна. До конца 70-х годов творческая репутация агентства оставалась весьма шаткой. Затем оно предприняло серьезную попытку восстановить свое творческое имя, я очень рад, что, в конечном счете, ему это удалось – благодаря прекрасным креаторам, например, Полу Ардену, и потрясающим работам. || **Возможно, самая известная работа Saatchi & Saatchi того периода – новаторский политический плакат для Консервативной партии во время выборов 1979 года – «Лейбористы не работают». Она вошла в политическую историю Великобритании и помогла агентству восстановить свою творческую репутацию.**

В Saatchi & Saatchi было очень интересно, но скоро мне предстояло взяться за воплощение в жизнь планов четырех мечтателей, скрывавшихся под инициалами T, B, W и A.

# 11

---

## **ТВВА: ТРУДНОЕ НАЗВАНИЕ**

**В 1973 году я ушел из Saatchi & Saatchi и стал креативным директором недавно созданного лондонского представительства агентства ТВВА. Агентство ТВВА было детищем Билла Трагоса; на это указывала буква Т в его названии. Полное название агентства звучало как Tragos, Bonnange, Wiesendanger and Ajroldi – неплохое упражнение для языка?**

**Естественно, я предложил превратить его просто в TBWA, хотя оказалось непросто убедить его владельцев это сделать – сначала они решили, что неспособность произнести это название объясняется исключительно знаменитым британским снобизмом. Снобизм это или нет, их пришлось убедить. Иначе, позвонив потенциальному британскому клиенту, они услышали бы в трубке короткие гудки еще не успев добраться до Ajroldi.**

Агентство TBWA основали в Париже четверо вышеназванных господ в 1970 году. Они представляли собой весьма оригинальный квартет национальностей: Трагос был американцем греческого происхождения, Боннанж – французом, Вейсендангер – швейцарцем, а Айрольди – итальянцем. Настоящая Вавилонская башня. Кто знает, на каком языке говорили эти четверо, собираясь вместе, – думаю, на французском или английском.

Я считаю, что TBWA опередило свое время, и вот почему. Его основатели совершенно точно и раньше всех остальных предвидели появление того, что мы теперь называем Европейским союзом (ЕС), и создали первое действительно общеевропейское агентство. Точно так же, как и во всех остальных сферах жизни, в рекламе нужны хорошие идеи, а идея господ Т, В, W и А, определенно, была новаторской. Они создали свое агентство в Париже в 1970 году скоро открыли филиалы в Милане (в 1971 году) и во Франкфурте (в 1972 году). Такая экспансия отражала их общеевропейские амбиции. В 1973 году пришла очередь Лондона. А лучше хорошей идеи может быть только хорошая идея в подходящий момент. TBWA успешно работало во Франции, в Италии и в Германии. Но это не означало, что ему удастся благополучно пересечь Ла-Манш – люди всегда недооценивают глубину этого пролива. В 1973 году попытка убедить Британию в достоинствах европейского агентства напо-

**TBWA, 1973**

Слева направо:  
Marlin Denny,  
John Bartle,  
Chris Martin,  
John Hegarty,  
Nigel Bogle,  
Clive Coales

минала Сизифов труд, только гора была размером с Эверест. В первые годы работы в агентстве мы делали бесконечные презентации для потенциальных клиентов, где я рассказывал им о грядущей европейской интеграции и о том, как их компания может выиграть от нее в будущем. || **А клиенты смотрели на меня так, будто я сошел с ума.**

**На континенте понятие европейского единства, возможно, вызывало отклик, но в Великобритании, островном государстве, фраза «европейское единство» воспринималась как абсурд.** || Британцы считали, что их страна может объединиться с Европой лишь в одном случае: когда нужно свергнуть какого-нибудь диктатора. Как только это произошло, надо снова отступить за Ла-Манш и сделать вид, что все остальное не имеет значения. Это мнение до сих пор поддерживают некоторые британцы, но представьте себе 1973 год. Сейчас я не понимаю, почему решил уйти в TBWA, но что-то в глубине моей души говорило, что в его основе лежит хорошая идея, и было бы прекрасно поддержать ее первым. || **Идея действительно была разумна, просто немного несвоевременна.**

Конечно, агентству не было на руку и то, что во время создания британского филиала мировая экономика переживала спад. Цены на нефть утроились за одну ночь, и самые воинственные британские профсоюзы решили, что это прекрасный повод для забастовок. Тогда забастовки в Великобритании чаще всего воз-

главляли шахтеры. Это были прекрасные и смелые парни, но они тут же прекращали работу, если их требования по поводу повышения зарплат или улучшения условий труда не выполнялись. Если правительство предлагало что-то, чего они не одобряли, они бросали свои кирки и отправлялись в рабочие клубы, где проносили вдохновенные речи и играли в домино.

Семена экономической революции Тэтчер, которая произошла в 80-х годах, были посеяны именно в те темные дни, в конце 1973 и в начале 1974 года. Из-за забастовок шахтеров у электростанций не было угля, и начались отключения электричества. Поэтому Великобритания работала всего три дня в неделю, ради экономии электроэнергии. || **Представьте себе сцену: мы сидим без дела два последних рабочих дня, при свечах. Романтично? Возможно. Прибыльно? Едва ли.**

**Был ли это подходящий момент для создания европейского агентства, в разгар экономического спада, когда электричества хватало всего на три дня в неделю? Вряд ли. Подобный вопрос обеспокоил бы любую новую компанию. Правильно ли я сделал, когда пришел в TBWA? Без всяких сомнений.**

У этого агентства было множество достоинств. В том числе – именно в TBWA я по-настоящему понял, что значит управлять бизнесом. Кроме того, здесь я встретил своих будущих деловых партнеров. Я стал креативным директором, Найджел Богл возглавил отдел аккаунт-менеджмента, а Джон Бартл – отдел медиапланирования. Мы очень хотели сделать TBWA успешным агентством, и именно здесь было положено начало BBH. Если мы не собрались тогда вместе, у нас никогда не было бы опыта – да и смелости – чтобы создать собственное агентство. Так что большое спасибо вам, господа Т., В., W. и А.

Пути господни неисповедимы. Пути рекламы – тоже.

Скоро британские шахтеры вернулись в шахты, избавившись от премьер-министра Теда Хита и его правительства консерваторов на выборах в феврале 1974 года. Мы отскребли со столов свечной воск и снова начали работать, продолжая свой марш объединения Европы. Но идея европейского единства все равно не находила отклика у потенциальных клиентов. Клиентов больше интересовали показатели продаж в Бирмингеме, чем прожекты брюссельских бюрократов.

Кроме упорного стремления пропагандировать идеи Европейского союза в то время, когда их еще никто не понимал, TBWA отличало от других агентств еще кое-что: уникальная финансовая структура собственности. Может показаться, что творческому человеку не пристало говорить о финансовой структуре компании, но я думаю, что это – основной фактор, который высвобождает и направляет творческий потенциал компании. Мой опыт в TBWA это подтвердил. В попытке создать европейское агентство TBWA интегрировало все филиалы и создало два уровня собственности – местный и международный. На местном уровне партнерам, руководившим отдельным филиалом, предоставлялся 20% пакет акций этого филиала. Эти 20% делились между партнерами, и небольшой процент оставался тем, кто мог бы прийти в этот филиал позже. Остальные 80% акций каждого местного филиала принадлежали международной холдинговой компании. У всех партнеров из всех местных филиалов была в ней небольшая доля собственности.

Такая структура означала, что каждый партнер получает прибыль не только от пакета акций своего филиала, но и от своей доли в международной холдинговой компании. Хотя пакет акций международного холдинга у каждого партнера был очень небольшим, возможно, всего 1-2 %, именно холдинговая компания получала реальную прибыль. || **По идее, такая структура должна была поощрять международное сотрудничество. Если уж мы говорим о европейском единстве, то должны и сами делать то, к чему призываем.**

**На бумаге это была весьма разумная концепция собственности, но, как очень многие идеи, прекрасные в теории, эти благие намерения не выдержали проверку реальностью. Результаты такой структуры собственности оказались прямо противоположным тому, чего хотели достичь основатели агентства.** || Она не только не способствовала международному сотрудничеству, но порождала недоверие и разочарования. Почему? Теперь мне это очевидно: такая структура могла быть эффективной лишь в том случае, если бы все филиалы работали одинаково добросовестно и были одинаково успешны. А если какой-то филиал не зарабатывает денег, зачем ему беспокоиться? Ведь все остальные филиалы отправляют свою прибыль в международную холдинговую компанию, с комфортом расположившуюся в Швейцарии. В такой ситуации ваша прибыль от доли в международном холдинге все равно будет расти. Так что можно уходить домой пораньше, плевать в потолок и портить отношения с клиентами, если вам так хочется. Зачем заниматься развитием собственного филиала, если другие и так повышают для вас прибыль от вашей доли в холдинге? Настоящая синекюра!

Я не думаю, что кто-то из партнеров осознанно следовал такой стратегии. || **Но если вы вкалывали до седьмого пота в попытках создать успешный местный филиал, все ваши попытки могли свести на нет неудачи других филиалов.** || Нужна была прямо противоположная структура собственности, где бы



реальные заработки партнеров были следствием успешной работы их филиала, а холдинговая компания могла бы предлагать лучшим филиалам небольшие бонусы.

**Первоначальная структура собственности противоречила двум основным свойствам человеческой природы: стремлению действовать в собственных интересах и такой мелочи, как мотивация.**

Эти вещи не менее реальны, чем сила тяжести. А силу тяжести долго игнорировать невозможно. На мой взгляд, именно из-за такой структуры собственности компания в итоге пережила слияние с агентством Chiat Day, а теперь принадлежит корпорации Omnicom.

Несмотря на все это, нам посчастливилось работать с потрясающими людьми, способными видеть дальше узких берегов Британии и понимавших всю важность международного сотрудничества. С точки зрения креатива, TBWA было вполне на уровне. Агентство создало несколько выдающихся работ и даже получило Гран-при Каннского фестиваля за рекламный ролик для компании Lego под названием «Лосось» (Kipper). Тогда этот ролик получил больше всего наград в мире. Благодаря таким работам бренд TBWA стал по-настоящему известным в индустрии рекламы, но пал жертвой структуры собственности, которая с самого начала была совершенно неэффективной. И это очень печально.

Собственность. Пусть история TBWA станет предупреждением любому, кто хочет создать компанию, особенно творческую. Если вы не понимаете мотивации предпринимателей и создаете такую концепцию собственности, которая не вознаграждает их труд, то ваша компания быстро пойдет ко дну. Структура собственности TBWA напоминала социализм – прекрасная теория, но совершенно неосуществимая в реальном мире. Конечно, если ваша цель – не полное отсутствие роста и развития.

Думаю, вы вряд ли к этому стремитесь.

Возможно, Маркс был хорошим философом, но его идеи родились в эру массового производства и массовой эксплуатации. В любом рекламном агентстве по-настоящему талантливых людей очень мало, и если они не получают достойного вознаграждения, их просто станет еще меньше.

Именно так и произошло. Некоторые из нас искренне пытались убедить других партнеров изменить структуру собственности в пользу местных филиалов, но после нескольких месяцев бесплодных переговоров мы с Джоном Бартлом

и Найджелом Боглом решили, что пришла пора создать собственное агентство. Мы сделали все, что могли, чтобы убедить партнеров, но наши предложения не находили отклика. У них были собственные представления о будущем, и они не соответствовали нашим. В то время я не мог понять их сомнений – они считали, что создали нечто уникальное, а наши идеи угрожали их видению. Что ж, это было их право.

**Решение об уходе далось нам очень трудно. Лондонский филиал ТВВА был нашим детищем. Мы создавали его с нуля, боролись за него и изо всех сил пытались построить хорошее агентство. || В 1980 году журнал *Campaign* назвал ТВВА агентством года, и мы этим очень гордились. В агентстве работали люди, которых мы сами брали на работу, а теперь собирались оставить. Все это было очень грустно. Мы не только уважали всех этих людей, а в лондонском филиале работало около 150 человек, – мы их любили. || Это были наши коллеги и друзья. Решение оставить их было очень трудным – эти люди доверяли нам и верили в нас. Это был серьезный внутренний конфликт.**

Но в конечном счете мы хотели оставаться честными с самими собой и следовать своим убеждениям. Мы втроем проработали вместе восемь лет, и за это время стали понимать, что нужно для создания успешного рекламного агентства. Мы хотели работать в агентстве, которое бы отражало наши убеждения и стремления. **|| В конце концов, если это невозможно в ТВВА, то мы просто обязаны идти дальше. Это был решающий фактор.**

Примерно через пять лет после нашего ухода лондонский филиал ТВВА объединился с другим агентством, Holmes Knight Ritchie, и все-таки изменил структуру собственности. Но эта новость не принесла нам никакой радости. Этот шаг казался нам пустой тратой времени и сил. Но теперь я считаю, что нам повезло, что владельцы ТВВА тогда не приняли наших идей – в противном случае ВВН бы никогда не было, и нам с Джоном и Найджелом так и не удалось бы проверить на практике свои идеи о том, как нужно управлять творческим бизнесом. **|| Поэтому мы всегда будем благодарны господам Т., В., W. и А. Без их упрямства, а также, должен признать, без огромного опыта, который мы получили благодаря им, ВВН бы никогда не было. Иногда «нет» – самый положительный ответ.**

Если вы уходите из компании, которой, по сути, управляете, возникает странная ситуация. Мы были директорами компании и поэтому несли определенную юридическую ответственность. Одна из самых важных и самых очевидных наших обязанностей состояла в том, чтобы действовать в лучших интересах компании. Но если бы мы открыто сообщили владельцам ТВВА о своем решении уйти, с юридической точки зрения это можно было интерпретировать как попытку нанести ущерб агентству. Действия, вредящие благополучию компании, могли бы рассматриваться как нарушение наших юридических обязательств. Другими словами, если бы стало известно, что мы уходим, то основатели агентства, господа Т., В., W. и А., могли подать на нас в суд. Если бы эта информация

где-то выплыла слишком рано, это могло поставить под удар и наши планы, и наш правовой статус.

На самом деле все было так серьезно, что когда я спросил нашего юриста, могу ли сказать собственной жене, что решил уйти из агентства, он ответил: «Это интересный вопрос. Если вы ей об этом скажете, а она скажет кому-то еще, и эта информация дойдет до владельцев TBWA, то вас, технически, могут обвинить в нарушении условий контракта». Тут я начал понимать, почему адвокатам



**ВВН, 1982**

Слева направо:  
Nigel Bogel,  
John Hegarty,  
John Bartle

так много платят. || Поэтому мы действовали в условиях строгой секретности, не только из-за юридических сложностей, но и для того, чтобы с выгодой для себя использовать эффект неожиданности.

Так что нужно было держать язык за зубами – и ради нашего собственного благополучия, и ради успеха нового дела.

Когда мы наконец ушли из TBWA, то оказались в странной юридической ситуации. С одной стороны, мы все еще были официальными сотрудниками

компании и обязаны были успешно ею руководить, а с другой стороны – планировали свой уход. Владельцы TBWA боялись, что мы уведем за собой половину клиентов, но мы вовсе не собирались этого делать – мы хотели начать собственное предприятие с чистого листа. Если бы мы увели клиентов из TBWA, нам пришлось бы перенимать и его стиль деловых отношений. Но в такие моменты у всех начинается паранойя. Мы уверяли руководство агентства, что не собираемся забирать с собой клиентов. Но оно, по вполне понятным причинам, нам не верило. Мы действительно не хотели уводить клиентов, и, как оказалось после нашего ухода, этого не сделали.

За нами последовали некоторые сотрудники TBWA – Джерри Джайдж, Мартин Смит и креативный дуэт копирайтера Майка Козенса и арт-директора Грэма Уотсона. Эти люди первыми присоединились к нам, вместе с потрясающей Сью Кард, личным ассистентом Найджела и Джона. Эти люди и стали ядром нового агентства.

**Но вначале нас было трое. Я хорошо помню первый понедельник после нашего официального ухода из TBWA. У нас не было ни офиса, ни телефона. Мы еще даже не успели зарегистрировать компанию. У нас не было ничего.**

# 12

---

## **ВВН – АГЕНТСТВО В ПОРТФЕЛЕ**

Когда держишь в руках приказ о собственном увольнении, возникает странное чувство. Из жизни внезапно исчезает то, что еще вчера было невероятно важно. Это непривычно. Когда я произнес свою просьбу об отставке, в тщательно отрепетированных выражениях, весь окружающий мир потерял четкость и начал отдаляться. Дело сделано. Назад дороги нет.

## **Я уже участвовал в создании двух новых агентств, Saatchi & Saatchi и лондонского отделения TBWA, и не думал, что мне придется снова оказаться в этой ситуации: переговоры с юристами, поиск офиса и попытки вызвать электрика.**

Когда мы с Джоном и Найджелом принимали окончательное решение оставить TBWA, произошел забавный случай. Мы обсуждали возможный уход в течение нескольких месяцев. Переговоры о реструктуризации нашей доли собственности в TBWA, казалось, длились вечно, но в итоге зашли в тупик. Нужно было что-то решать. Была зима, кажется, середина февраля, и я был членом жюри конкурса D & AD, который тогда как раз проходил. Это означало, что я мог дня три не появляться в офисе. Больше ждать мы не могли. || **Нам нужно было встретиться, посмотреть друг другу в глаза и решить: мы действительно этого хотим? Мы хотим уйти и создать собственное агентство?**

Местом встречи, удобным для всех нас, оказалась станция метро «Юстон» в Лондоне. Если вы не знаете, что такое «Юстон», я вам скажу. Это лондонский железнодорожный вокзал, откуда отправляются поезда в Мидлендс, на северо-запад Англии и в Шотландию. И это не самое лучшее место в мире. В 1982 году оно было еще более неприятным – обветшалое, потрепанное здание, построенное в 60-х годах и воплощавшее в себе все пороки британских железных дорог, которые многие считали безнадежно устаревшими. Однако это было удобное место для встречи. || **Мы нашли паб в зале ожидания, он назывался «Британия». О «Британии» я могу сказать лишь одно: этот паб никогда не попадет в путеводитель по лучшим пабам Лондона. Поэтому мы были уверены, что найдем в нем укромный уголок и уж точно не встретим в этом забытом богом месте ни одного рекламиста.**

Мы еще раз вспомнили все свои доводы во время переговоров с TBWA. Мы пришли к выводу, что нам осталось только одно: уйти в отставку. Мы убедились, что каждый из нас готов к тому, чего потребует этот шаг, и что каждый понимает, что означает это решение – и для нашей частной жизни, и для профессиональной карьеры. Решение было принято. Мы покидаем TBWA. Выходя из «Британии», спускаясь по лестнице, мы увидели какого-то неопрятного типа.

Он попросил у нас денег, мы дали ему мелочи, и он начал петь "Auld Lang Syne"\*. Мы все трое остановились, пораженные невероятным совпадением, и переглянулись. || Это хорошее предзнаменование или плохое? Может быть, это предупреждение? И нам нужно изменить свое решение? Почему в феврале, на морозе, этот человек стоит здесь и поет именно эту песню? Возможно, это послание специально для нас? Оно о прошлом или о будущем? || Кажется, Джон бросил 50 пенсов в шляпу этого типа, и мы пошли дальше.

Время доказало правильность решения, принятого в тот день, но тогда все было очень странно. Я до сих пор вспоминаю тот момент, когда уличный певец запел "Auld Lang Syne". || Много лет спустя я имел удовольствие быть гостем программы Desert Island Discs\*\* на радио BBC 4, и подумывал, не включить ли мне "Auld Lang Syne" в список своих избранных записей. Если бы я только смог найти того уличного певца.

На следующий день после увольнения из TBWA мы решили встретиться у меня дома. Джон принес с собой потертый портфель, где лежали все юридические документы для создания новой компании. || Мы с Найджелом посмотрели на этот старый портфель и поняли, что это и есть наш первый офис. Мы поставили под удар свою карьеру, свою репутацию и даже свои дома в попытках начать новое предприятие, и все, что у нас было – потертый старый портфель. И он был даже не кожаный.

На нашей первой встрече тем утром я предложил сварить кофе и пошел на кухню. Я ждал, когда закипит вода и думал, что у нашей новой компании нет ничего, кроме опыта, навыков и энтузиазма. || У нас нет продукта, патента или услуги, которые можно было бы назвать уникальными. У нас нет ни реальных, ни даже потенциальных клиентов. У нас есть только наши убеждения, репутация и энергия. И старый потертый портфель.

Думаю, именно поэтому так увлекательно создавать рекламное агентство. Для этого нужно очень мало капитала, но очень много смелости. || Мы ушли из одного из самых успешных рекламных агентств Лондона, чтобы с нуля создать новое. Мы что, сошли с ума? Может показаться, что мы действительно были безумцами.

Я помню, как признался другу, что сомневаюсь в нашем решении оставить TBWA. Когда я стал перечислять все проблемы, которые могли у нас возникнуть в результате, в том числе и перспективу потерять дом, его лицо приняло озадаченное выражение. Он вполне резонно воззвал к моему здравому смыслу и сказал: самое худшее, что может с нами случиться – что мы можем потер-

---

\* "Auld Lang Syne" («Старое доброе время») – шотландская песня на стихи Роберта Бернса, написанная в 1788 году. Известна во многих странах, особенно англоязычных, и чаще всего поется при встрече Нового года, сразу после полуночи. (Прим. пер.)

\*\* Популярное радишоу, гости которого выбирают восемь аудиозаписей, книгу и предмет роскоши, которые они бы взяли с собой на необитаемый остров. (Прим. пер.)

петь неудачу. || Если с ВВН ничего не выйдет, то я все равно останусь креативным директором, работы которого получают награды на конкурсах, и мои творческие способности никуда не денутся. А процесс создания собственного бизнеса невероятно возбуждает. Конечно, он был прав. || Но в то утро, глядя на старый потертый портфель, я об этом не думал.

В конечном счете мы оторвали взгляды от старого портфеля и нашли друзей, сдавших нам в аренду небольшое помещение, пока мы искали офис. Пол Бакли, наш старый знакомый из компании Naumarket, предложил нам свободный угол в одном из офисов компании в Сохо. Мы пришли туда, ожидая увидеть комнатку на заднем дворе здания компании на Дин-стрит, но оказалось, что речь идет о каморке напротив лифтов в холле. Сотрудники Naumarket выходили из лифта и видели перед собой четырех незнакомцев – меня, Джона, Найджела и нашего ассистента Сью Кард – разрабатывавших план создания международной рекламной империи. || Ну, тогда мы еще не собирались создавать империю, нас вполне устраивала Великобритания.

Мы высидели перед лифтами целую неделю, а потом переехали в офис, расположенный рядом с площадью ХэнOVER в районе Мэйфэр. Здесь было получше. || Единственная проблема была в том, что теперь к нам присоединились другие сотрудники, и в новом агентстве было уже восемь человек. А в новом офисе – всего шесть стульев. Мы думали, что как минимум двоих из нас постоянно не будет на месте, и поэтому согласились. Но мы все так горели желанием работать, что постоянно толкались в офисе. Так что чем раньше вы приходили на работу, тем больше была вероятность того, что вам достанется свободный стул. Прежде чем пойти в туалет, нужно было как следует подумать, ведь если



**ВВН, 1982**

Dean Street,  
London

Слева направо:  
Sue Card, Nigel

Bogle, John  
Bartle, John  
Hegarty

кто-то вставал со стула, на него тут же садился кто-то другой.

Я оказался в такой ситуации уже в третий раз. Я пережил эту «начальную фазу» в Saatchi & Saatchi, а потом в лондонском отделении TBWA. Поэтому я знал, что делать. Наблюдая за тем, как Чарльз раскручивает Saatchi & Saatchi, я понял, как привлечь внимание к новой компании. А TBWA в 1973 году было примером того, чего точно делать не надо. В чем разница? || В Saatchi & Saatchi всем управлял один человек: Чарльз. Он единолично принимал все решения. Никаких споров, никаких обсуждений, никаких предложений журналистам от сотрудников, о которых не знало бы руководство. Он был целеустремлен, сосредоточен и решителен. Процесс раскрутки агентства был четко спланирован, и этот план неукоснительно выполнялся. Имидж агентства и его принципы с самого начала находились в руках самого агентства. || Точнее, в руках Чарльза. Раскрутка Saatchi & Saatchi не была случайным процессом, отнюдь нет, все действия были четко спланированы заранее.

Процесс создания лондонского отделения TBWA представлял собой полную противоположность. Велись бесконечные переговоры с самыми разными журналистами, разные сотрудники давали массу обещаний по поводу эксклюзивной информации, поэтому агентство скоро потеряло контроль над тем, что и кому говорится. Журналисты любят эксклюзивную информацию. Если вы ее обещаете и не даете, они вас распнут.

Именно так и произошло с TBWA. К тому времени, когда мы попытались привлечь прессу, было уже поздно – журналисты испортили нам репутацию, потому что увидели, что эксклюзив, который им обещали, вовсе не эксклюзив. Мы не смогли с ними договориться и в итоге потеряли их доверие. Нам потребовались годы, чтобы оправиться от этого удара и вернуть доверие довольно влиятельной группы, в поддержке которой так нуждались.

Заявить о себе в момент открытия нового агентства очень важно для успешного старта. Так что мы с Джоном и Найджелом полностью контролировали ситуацию и ни за что не собирались повторять судьбу TBWA. Нашим доверенным лицом стал Бернард Барнетт, редактор журнала *Campaign*. Мы раскрыли ему свои планы и создали понедельный график подачи эксклюзивной информации. || **Вместо стандартного заявления мы написали серию историй, начиная с нашего ухода из лондонского отделения TBWA. Благодаря этой серии название нового агентства и наши имена несколько недель не сходили с первой полосы журнала *Campaign*.** || В первой статье ничего не говорилось о новом агентстве. Мы описали в ней причины ухода из TBWA: слабое руководство и неэффективная структура собственности. Эта статья вызвала активные дискуссии. На следующей неделе мы рассказали о своих планах создать совместный бизнес. На третьей неделе заявили о своем революционном принципе: никаких креативных презентаций.

Этот принцип предложил Найджел. Он считал, что если мы действительно верим в свой креативный продукт, то не должны отдавать его бесплатно. || **Поэтому в презентациях для клиентов мы будем делать акцент на стратегии. Сначала нужно разработать стратегию, и только потом переходить к креативу, и он должен следовать стратегии. Креатив без стратегии – пустая трата времени.**

**Это было смелое заявление. Принцип «никаких креативных презентаций» был весьма рискованным. Многие наши знакомые эксперты по рекламе считали его самоубийством.** || Но он помог нам выделиться. Он сделал нас оригинальными и заинтриговал потенциальных клиентов. При этом он закрыл для нас определенные сегменты бизнеса, но именно для этого и нужна стратегия – она позволяет сосредоточиться на тех потенциальных клиентах, которым понравится наш продукт. Продуктом ВВН был креатив. Не показывая креативных решений во время презентаций, мы – как ни странно – увеличивали ценность своего креатива.



**Благодаря этому заявлению о нас стали говорить.** || Статья о ВВН, вышедшая в журнале *Campaign* на третью неделю нашей кампании, вызвала дискуссии о том, как агентства делают презентации для клиентов. Нужно представлять креативные решения или нет?

Ничто так не любит пресса, как поднять актуальную проблему и добиться ее обсуждения.

Наш принцип «никаких креативных презентаций» был очень смелой позицией, и эта позиция себя оправдала. Она позволила нам добиться того, что нужно сделать в первую очередь при позиционировании бренда: отделиться от конкурентов и заинтересовать аудиторию.

Может показаться удивительным, что рекламное агентство пытается сказать что-то новое, а другие агентства его за это критикуют. Хотя те же самые критики советуют своим клиентам поступать именно так: отличаться от других.

**Поэтому, чтобы о вас писали, нужно не просто много говорить, но говорить по существу.  
Рассказать историю так, чтобы она бросала вызов привычному и вызывала интерес. Это все равно, что создать хорошую рекламную кампанию – по сути, стратегия одна и та же.**

Первые годы работы ВВН были наполнены головокружением от успехов и страхом неудач. Да, мы двигались вперед, но всегда чувствовали, что можем с одинаковой легкостью и взлететь на вершину, и рухнуть в пропасть. Возможно, со стороны казалось, что мы спокойно и легко движемся вперед, но нам самим все время было очень страшно.

Как-то я посмотрел документальный фильм о жизни Фрэнка Синатры. Если наблюдать карьеру Синатры со стороны, она кажется сплошной чередой успехов: вокалист биг-бенда в 40-х годах, эстрадный исполнитель в 50-х, актер, лауреат премии «Оскар», возвращение на эстрадный Олимп. Икона. «Мэтр» «Крысиной стаи»\* – казалось, у этого человека было все: успех, счастье, деньги. Но как же далеко это было от истины. Если посмотреть на карьеру Синатры с его точки зрения, она всегда была под угрозой. Если бы он не сделал перерыва ради съемок в кино или не записал ту или иную песню, его головокружительная карьера могла бы закончиться, так и не начавшись.

---

\* «Крысиная стая» (Rat Pack) – влиятельная группа деятелей американского шоу-бизнеса 1950-х и 1960-х, которая группировалась вокруг Хамфри Богарта и его супруги Лорин Бэколл. (Прим. пер.)

Так происходит и с компаниями. Вот почему так важно верить в себя и в судьбу, и вот почему нельзя жертвовать своими принципами. Пройти по этой тонкой грани – грани между убеждениями и реальностью – очень сложно, но, так или иначе, это необходимо.

**Именно здесь оправдывает себя партнерство. Если у вас есть партнеры, которым вы доверяете и в которых верите, это очень важно. Если один споткнется, эстафетную палочку подхватит другой.** || Мне очень повезло, что оба моих партнера разделяли мои принципы – и Джон, и Найджел всегда меня поддерживали. Они доверяли мне креативную работу, а я доверял им бизнес и стратегию. Они заботились о том, чтобы творческому процессу ничего не мешало, чтобы у нас была свобода самовыражения. Они также обеспечивали деловое руководство, необходимое любому рекламному агентству. Моя задача заключалась в том, чтобы создавать креативные работы, достойные этого доверия, и как можно эффективнее использовать время и возможности. В такой ситуации партнеры должны выступать единым фронтом, и каждый из них должен заниматься тем, что умеет лучше всего. || **Важнее всего – уважение. Если вы не уважаете друг друга, ничего не выйдет. Один за всех, и все за одного.**

**Итак, мы успешно запустили ВВН. У нас были большие планы, мы заявили о своих творческих принципах, например, отказались делать креативные презентации. Не хватало только клиентов. Мелочь, но важная.**

«Поймать удачу» – вот одна из лучших стратегий в жизни. Люди без конца спорят о том, как поймать удачу, и я не собираюсь излагать здесь все возможные теории. По сути, я думаю, все сводится к тому, чтобы заниматься тем, что вам интересно. Я не верю в тяжелый труд. Вы наверняка слышали, что удача – это один процент вдохновения и девяносто девять процентов пота. По-моему, это ерунда. Если вы упорно трудитесь, делая одно и то же каждый день, вас вряд ли постигнет удача, вам просто станет скучно. Но если вы делаете то, что вам интересно, то, возможно, она вам улыбнется. Это мой девиз: делай что-то интересное, и с тобой произойдет что-то интересное.

В первый раз после ухода из TBWA удача улыбнулась нам в лице Брайана Боулера, главы подразделения продаж и маркетинга британского филиала компании Audi. Он как раз искал новое рекламное агентство. За несколько лет до этого мы с Брайаном были членами жюри одного конкурса и нашли общий язык. Брайан

вспомнил, что я работаю в TBWA и позвонил туда, чтобы со мной связаться. Клер, ресепшионист TBWA (для нее в моем сердце всегда есть особое место) сказала: «О, вы не знаете? Джон вместе с Найджелом и Джоном Бартлом ушли от нас и создали собственное агентство, сейчас я дам вам их телефон». Вывод: будьте вежливы с теми, кто сидит в приемной. От них может зависеть ваша судьба.

Джон Бартл был мастером налаживать отношения с секретарями и ассистентами. Если у кого-то возникала проблема, неважно какая, все знали, что нужно поговорить с Джоном. Мы шутили, что у него самая мокрая «жилетка» в рекламном мире – кто только в нее не плакался! Брайан послушал Клер и позвонил нам. И мы стали готовить презентацию для компании Audi.

В 1982 году у компании Audi были серьезные проблемы. Она считалась производителем добротных автомобилей для бухгалтеров и адвокатов. Это были надежные машины. || Их владельцам обычно было за пятьдесят. Эти машины не вызывали вдохновения, как и показатели их продаж. Они были такими же, как и их владельцы: скучными. Реклама не помогала: она тоже была добротной, надежной и скучной. || А у основного конкурента Audi, концерна BMW, была тогда замечательная реклама, созданная под идейным руководством харизматичного Робина Уайта.

Но не все было так плохо. Компания уже начала обновлять свои автомобили – на рынок вышла модель Audi Quattro – полноприводный, экономичный автомобиль, который выигрывал каждую гонку, в которой участвовал. Audi Quattro воплощал в себе будущее бренда Audi и его способность делать хорошие полноприводные автомобили.

Наша презентация для Audi была посвящена Quattro. Мы считали, что эта модель воплощает в себе будущее Audi: технически современная, спортивная и стильная.

Но мы сделали еще одно открытие. Сейчас это кажется очевидным, как это часто бывает с великими открытиями. || Мы выяснили, что люди просто не знают, что Audi – немецкая компания. Исследования показывали, что потребители не в курсе, где делают автомобили Audi или из какой страны их импортируют. Слово "Audi" звучит не по-немецки, но если вы продаете автомобили, то продавать немецкие автомобили очень выгодно. Многие считали, что Audi делают где-то в Бельгии. Это был европейский автомобиль, чтобы это ни означало. || И, скажем прямо, если в названии чего-то есть слово «евро», в Британии это катастрофа.

Все знали, что Porsche, BMW и Mercedes – немецкие машины. Но не Audi. Нам было очевидно, что нужно сделать акцент на том, что машины Audi делают в Германии. Но сделать это так, чтобы людям это понравилось. В этом была вся хитрость. Быть немцем – это палка о двух концах. У Германии прекрасная репутация в смысле технической мысли, но она совершенно непривлекательна эмоционально. || Можно ли позиционировать бренд Audi как юный, сексуальный,

привлекательный и при этом немецкий? Эту проблему и должна была решить наша реклама.

## **Мы выиграли тендер, просто связав бренд с его наследием, новаторскими инженерными решениями, обещая сделать акцент на его немецком происхождении и при этом увлечь людей эмоционально.**

Здесь есть интересный момент: бренды чаще всего идут ко дну, когда теряют связь со своими корнями, ценностями и качествами, которые когда-то принесли им успех. || Это не значит, что достаточно просто говорить о прошлом; но важно донести до аудитории позитивные убеждения, благодаря которым бренд когда-то добился успеха.

Наша первая работа для бренда Audi была приурочена к выводу на рынок новой модели с отличными аэродинамическими характеристиками – Audi 100. Считалось, что у нее самые лучшие аэродинамические характеристики в своем классе.

Но в этой работе мы допустили классическую ошибку: слишком увлеклись «превосходными аэродинамическими характеристиками». Мы сняли телевизионный ролик, где замечательные качества нового автомобиля демонстрировались с помощью парашютов. Эта реклама обращалась к разуму, но ничего не говорила сердцу. Когда начинаешь новую кампанию, первые работы вряд ли можно назвать лучшими. || **Так хочется создать нечто выдающееся, что начинаешь слишком сильно стараться. А когда слишком стараешься, то не можешь расслабиться. Ведь за тобой наблюдает весь мир, и твоя работа должна быть поистине грандиозной. К сожалению, это не способствует творчеству.**

Именно так случилось с нашей первой работой для Audi. В 1983 году мы все еще пытались восстановить связь бренда с его немецкими корнями и сделать это так, чтобы это запоминалось и мотивировало потребителей. Мы написали много сценариев для роликов, они были весьма неплохими, но им нужен был общий мотив.

Во время одной из своих поездок на завод Audi в Ингольштадте я увидел на фасаде полустертую надпись: "Vorsprung durch Technik". Я спросил, откуда она, и мой гид с пренебрежением ответил, что это старый слоган компании, оставшийся здесь с начала 70-х годов.

Эта фраза засела у меня в голове. И когда я думал о том, какой бы могла стать общая идея для всех роликов Audi, то решил – почему бы не использовать этот слоган? || **И он обязательно должен быть на немецком языке. Возможно, это**



**Клиент:**  
**Audi, 1987**  
*Арт-директор:*  
John Hegarty  
*Копирайтер:*  
Steve Hooper  
*Директор:*  
John S. Clarke

звучало безумно, но мне казалось, что это по-настоящему оригинально. Даже если не все потребители поймут эту фразу, она привлечет их внимание, а слово *technik* покажет, что речь идет о технологии. Я вернулся в Лондон, и Барбара Ноукс добавила к этому слогану фразу «Как говорят в Германии». Так родилась прекрасная рекламная кампания.

**Клиент:**  
**Audi, 1994**  
*Арт-директор:*  
Steve Hudson  
*Копирайтер:*  
Victoria Fallon  
*Директор:*  
Frank Budgen

Конечно, нам пришлось провести исследования. Как и следовало ожидать, результаты исследований показали, что кампания не сработает. К счастью для нас, Брайан Боулер, наш клиент из Audi, сказал, что эти результаты – полная ерунда. На самом деле он употребил более крепкие выражения. Audi – немецкая компания и должна этим гордиться. Спасибо, Брайан. Еще один пример того, как часто исследования в рекламе оказываются бесполезными.

**Клиент:**  
**Audi, 2000**  
*Арт-директор:*  
Pete Bradly  
*Копирайтер:*  
Marc Halfield  
*Фотограф:*  
Simon Mooney



The Audi S4 quattro. Nothing to prove.

The Audi S4 quattro with its subtle styling is not a car for those who wish to draw attention to themselves. Instead, its 2.7 litre bi-turbo engine simply offers the quiet confidence of knowing your capabilities.

www.audi.co.uk

**Audi**  
Vorsprung durch Technik

**Клиент:**  
**Audi, 1983**  
**Арт-директор:**  
 John Hegarty/  
 Jerry Judge  
**Копирайтер:**  
 Barbara Nokes  
**Директор:**  
 Barry Kinsman

Вторую презентацию мы сделали для компании Whitbread. Тогда это был знаменитый британский бренд пива, хотя сейчас, к сожалению, больше им не является. Мы всегда хотели работать с Whitbread – это был замечательный клиент, покупавший замечательные работы. Он обращался в ведущие британские агентства, создавшие многие из лучших слоганов британской рекламы: «Heineken освежает даже те уголки души, до которых не может добраться другое пиво», «Stella Artois: дорого и сердито». ВВН придумало для Whitbread такой девиз: «Boddingtons: сливки Манчестера».

В то время Whitbread была озабочена судьбой некоторых своих брендов, терявших популярность, например Mackeson Stout. Компания хотела вдохнуть в них новую жизнь с помощью новых идей и креатива. Естественно, мы изложили клиенту свой принцип – «никаких креативных презентаций» – и надеялись, что он компенсирует наш недостаток ресурсов и управленческой структуры, как это произошло с компанией Audi. || **Когда мы делали презентацию для Whitbread, в ВВН работали всего три человека – В., В., Н. – и наш общий ассистент Сью Кард.**

Когда вы делаете презентацию для крупной компании, и при этом только создали агентство, адреналин льется через край. Вам нечего терять и не о чем беспокоиться. Вы совершенно чисты, и если у вас есть четкая позиция, вы произведете впечатление, даже если проиграете тендер. В такой ситуации потенциальный клиент уйдет с вашей презентации с уважением к вашему энтузиазму и, можно надеяться, к вашему мнению.

Наша политика, «никаких креативных презентаций», блестяще сработала с Whitbread. Представителям компании нужны были стратегические идеи по поводу развития ее брендов. Они поверили, что мы сможем создать хорошие креативные работы.

**Итак, обе наши первые презентации оказались успешными: и для Audi, и для Whitbread. Audi назначила встречу на четверг, встреча с Whitbread должна была состояться через четыре дня. Мы были в восторге.** || О таком старте можно было только мечтать. Два наших первых клиента ценили креатив и рассматривали его как инструмент бизнеса. Чего еще мы могли желать?

**Клиент:**  
**Audi, 2000**  
**Арт-директор:**  
 Al Welsh  
**Копирайтер:**  
 Nick O'Bryan-  
 Tear  
**Директор:**  
 Danny Kleinman

У компании Whitbread уже была прекрасная традиция покупать смелую, оригинальную рекламу. Она рассматривала рекламу как неотъемлемый элемент продукта. Реклама была для нее так же важна, как ячмень и хмель, из которых она варила



свое пиво. Поэтому компания относилась к рекламе с уважением и соответствующим образом подбирала агентства. Audi тоже серьезно относилась к рекламе и хотела с ее помощью изменить восприятие своего бренда, который в то время считали скучным и предсказуемым.

Я до сих пор помню эти две презентации, не только потому, что мы выиграли оба тендера, но и еще по двум причинам. В то время мы арендовали офис. Это было ужасное помещение с интерьером в стиле регентства. Я называю этот стиль «коридорной архитектурой». Его можно встретить в трехзвездочных отелях, владельцы которых хотят, чтобы они казались пятизвездочными, и считают, что для этого нужна унылая и безликая дешевая респектабельность. Стены этого офиса были увешаны копиями картин, изображавших сцены конной охоты.

**Мы решили, что помещению нужно придать немного индивидуальности, и развесили по стенам свои работы. Мы украсили все стены своими идеями и креативными решениями.** || Когда презентация для Audi закончилась, нам пришлось срочно снимать со стен свои произведения. Мы арендовали офис почасово, и теперь должны были вернуть на место картины со сценами охоты. || **Мы прикрепили свои работы так называемым «скотчем, не оставляющим следов».** Это была наглая ложь: вместе с работами со стен отрывались куски обоев. Когда мы закончили, комната выглядела так, будто над ней поработали какие-то вандалы, из тех, что любят срывать постеры с билбордов.

Лично я считал, что так помещение выглядит намного лучше, чем раньше. Унылая, претенциозная респектабельность регентства превратилась в регентс-панк. Такое могла бы сотворить Вивьен Вествуд\*, если бы была дизайнером интерьеров. Но агенты, через которых мы арендовали этот офис, не разделяли нашего энтузиазма, и наш первый гонорар должен был пойти на ремонт офиса. Билл Бернбах как-то сказал: принцип – это не принцип до тех пор, пока он не стоил вам денег. Проблемой были не деньги. Печальнее всего было то, что нам пришлось платить за то, чтобы вернуть это помещение в его ужасный первоначальный вид. || **Попытки внедрить свою культуру, определенно, дорого нам обошлись, но заключить контракт с клиентом было гораздо важнее.**

Другая история связана с презентацией для компании Whitbread. Тогда Whitbread спонсировала лондонский марафон. Бог знает, зачем. Последнее, чего хочется после того, как пробежишь 42 километра – это выпить пивка. Позже спонсором марафона стал бренд маргарина Flora от компании Unilever, со слоганом «Позаботьтесь о своем сердце». Я считаю, это более уместно.

Незадолго до того, как к нам обратилась компания Whitbread, в припадке безумия я решил принять участие в лондонском марафоне. Как будто мне было нечего делать! Я не могу назвать себя прирожденным бегуном, и бесконечные

---

\* Вивьен Вествуд – знаменитый британский модельер, основательница стиля панк в моде. (Прим. пер.)

тренировки казались мне просто скучными. Я пробежал марафон в воскресенье, за три с половиной часа, что считал весьма неплохим результатом. В следующий вторник мы делали презентацию для Whitbread, и я все еще заметно хромал. Приехала команда Whitbread. Неожиданно – и для нас, и для команды Whitbread – президент компании Чарльз Тидбери решил, что тоже хочет присутствовать на презентации.

Никто не знал, зачем – возможно, ему просто было скучно, и он захотел немного развлечься. || **Чарльз прибыл в наш офис и спросил, почему я хромаю. Я сказал, что в воскресенье пробежал лондонский марафон. Он очень ожилился и стал спрашивать, стоит ли Whitbread продолжать его спонсировать. Естественно, я сказал, что последнее, чего хочется в конце дистанции – это кружечка пива. Конечно, после 42 километров бега очень хочется чего-нибудь выпить, но не в этом смысле.**

Мы провели презентацию. Чарльз и его команда отправились в следующее агентство, тоже участвовавшее в тендере. Это агентство возглавлял Робин Уайт – тогда он был известен тем, что всегда носил галстук-бабочку. Он был столь предан своему галстуку, что даже превратил его в личную торговую марку.

ВВН было одним из четырех агентств, участвовавших в тендере, и к тому моменту, когда команда Whitbread увидела все четыре презентации, Чарльз Тидбери помнил только две – нашу и Робина. Его спросили, какое агентство он считает лучшим, и он сказал, что выбрал бы «бегуна» или «бабочку». Узнав, что тендер выиграл «бегун», он просто заметил: «Хорошее решение, ребята, этот парень умеет быстро шевелиться». В его сознании от нашей презентации – от всех этих идей, интеллектуальных дебатов, анализа и стратегии – осталось только одно: креативный директор этого агентства пробежал марафон.

**Потом мы с Робин Уайтом много лет подшучивали друг над другом по поводу того, кто получит следующий заказ – «бегун» или «бабочка». Робин в итоге бросил носить свои галстуки-бабочки, а я больше никогда не участвовал в марафоне. Это было самое скучное соревнование в моей жизни.**

Наша третья презентация оказалась еще более важной и во многом удивительной. Это была презентация для компании Levi Strauss. Первые две презентации мы сделали для местных клиентов – для британской пивоваренной ком-



пании и британского отделения Audi. Очевидно, Audi – не британская компания, но тогда ее дистрибьютором в Великобритании была британская компания Lonrho, принадлежавшая человеку по прозвищу Малыш Роулэнд (это было забавно, потому что на самом деле он был почти под два метра ростом). А Levi Strauss – мировой бренд с главным офисом в Сан-Франциско. Это была совсем другая весовая категория, и, кроме того, Levi Strauss славилась замечательной рекламой, получившей множество наград.

Мы узнали, что компания Levi Strauss ищет новое агентство, из письма ее директора по маркетингу. || **Он писал, что компания находится в процессе реструктуризации, и просил нас о встрече. Сначала мы решили, что это шутка или чьи-то интриги – возможно, у кого-то нашлась копия фирменного бланка Levi Strauss и он решил над нами посмеяться. Так что мы наудачу позвонили в офис Levi Strauss и попросили пригласить к телефону директора по маркетингу Майлза Темплмена.** || Мы добрались до его личного ассистента и сказали, что получили письмо и просто хотим узнать, отправлял он его или нет. Мы уже были готовы услышать: «Письмо? Какое письмо?», но, к нашему изумлению, она ответила: «Да-да, мы хотели бы назначить встречу с вами».

Мы были в шоке – просто от того, что нас попросили сделать презентацию нашего агентства. Это было само по себе удивительно, уж не говоря о том, чтобы принять участие в тендере для такой компании. || **Levi Strauss была одним из самых желанных клиентов для любого рекламного агентства. Этот бренд был иконой современной культуры, символом бунтарского духа, спутником новой музыки и моды.** || Его основной целевой группой были подростки. Это предлагало творческому агентству прекрасную возможность показать себя во всей красе. Однако чтобы это сделать, нам нужно было решить несколько проблем.

**Одной из них был все тот же офис в стиле агентства. Это едва ли была самая подходящая обстановка для того, чтобы представить агентство одному из культовых брендов моды.** || Картины со сценами охоты снова нужно было убрать. На сей раз мы отказались от скотча. Мы сделали большие репродукции своих работ и просто прислонили их к стенам. Мы думали, что нарочито небрежный и непринужденный стиль понравится клиенту.

Мы до сих пор не понимали, как оказались в списке участников тендера, но одно знали наверняка: мы были самым молодым агентством в этом списке. || **Мы были так молоды, что у нас не было даже офиса!**

Презентация агентства прошла неплохо. Мы, как могли, играли на своей новизне. Мы – самое молодое агентство, а Levi Strauss – молодежный бренд, поэтому мы просто не можем не попасть в шорт-лист! Так мы рассуждали.

И мы в него попали! Единственная проблема шорт-листа состояла в том, что он был слишком длинным. В нем было пять агентств, включая McCann Erickson, в то время работавшее с компанией. В шорт-лист обычно попадают не больше трех-четырёх агентств. Увидев в нем пять агентств, мы забеспокоились, потому

что нам показалось, что компания не может определиться или не знает, чего хочет. А это всегда дурной знак. За все эти годы мы научились опасаться слишком длинных шорт-листов. Но это была Levi Strauss, и оказаться в ее списке было потрясающе уже само по себе.

Позже мы узнали, как попали в первоначальный список. В Levi Strauss пришла новый маркетолог, Джудит Бландон. Раньше она сотрудничала с нами, еще в TBWA, мы вместе работали над проектом для бренда горячих напитков Ovaltine. Она много работала с Джоном Бартлом и, естественно, оценила и его, и нашу работу. Вот как Levi Strauss до нас добралась. Еще одна удача? Или дело в том, что мы отлично поработали с Джудит, она запомнила нас и понимала, что Levi Strauss обязательно нужно с нами встретиться? Спасибо, Джудит.

Скоро мы выяснили, как попали в шорт-лист. Levi Strauss просто не нашла ни одной причины для того, чтобы нас в него не включить. И говорите после этого о том, что отсутствие критики – это не похвала. || **Думаю, Levi Strauss хотелось включить в список аутсайдеров – тех, кто мог бы предложить что-то совершенно дикое. Мы объяснили, что не будем представлять на презентации свои творческие работы, но продемонстрируем стратегию развития бренда и покажем, в каком направлении собираемся работать.** || Я не думаю, что клиент вполне понимал, что мы ему сказали, но нас считали белыми воронами. Вероятно, поэтому Levi Strauss решила, что чего-то подобного от нас и следовало ожидать.

Тогда, в 1982 году, бренд джинсов Levi's был не в лучшей форме. В рекламе он подчеркивал свое американское происхождение: шоссе, рок-н-ролл, жвачка и золотой закат. Это был очень америкоцентристский взгляд на мир.

Но, как ни печально для Levi Strauss, мир изменился. В середине 70-х моды буквально взорвал панк. Молодежь перестала быть одной огромной послушной массой – она разделилась на разные «племена», одевавшиеся в соответствии с идеологией своих групп. У Levi's возникли проблемы. Еще одна проблема этого культового американского бренда состояла в том, что молодежь уже не восхищалась Соединенными Штатами. Штаты вышли из моды: целевая аудитория Levi Strauss больше не смотрела на мир сквозь звездно-полосатый флаг.

В сознании британской молодежи США теперь олицетворяли Рональд Рейган, Микки Маус, толстяки и огромные машины. Это никого не вдохновляло. В американской музыке тоже не было ничего нового. Европа все смелее пробовала собственный голос, особенно Великобритания. Постпанк поставил моду с ног на голову – Бой Джордж, фронтмен группы Culture Club, носил дреды и женские платья, New Romantics изобрели новый стиль не только в музыке, но и в моде – и этот стиль не предполагал джинсов. || **Молодежная музыкальная сцена все дальше уходила от синего денима, которым прославилась Levi Strauss. Как представить бренд массового рынка аудитории, которая перестала быть «массой» и отвергала культуру, сделав-**

шую известным продукт бренда? || Положение усугублялось еще и тем, что молодежная аудитория не считала джинсы обязательным атрибутом моды.

Лодка Levi's не просто протекала, у нее отвалилось дно.

**Последняя рекламная кампания Levi Strauss была очень неудачной. Настолько неудачной, что Питер Шилленд, тогдашний менеджер по рекламе Levi Strauss в Великобритании, признался мне, что она снижает уровень продаж.** || Так что компании нужны были новые идеи. Очень редко бывает так, что увидев рекламу, люди не покупают продукт. Они могут проигнорировать какие-то элементы коммуникации, и поэтому реклама может быть не слишком эффективной. Но реклама, которая фактически отговаривает людей от покупки продукта – это поистине замечательное достижение. Могущественному агентству McCann Erickson это удалось.

В 60-секундном рекламном ролике от McCann Erickson для Levi Strauss рассказывалась история четырех британских подростков, которые едут в Америку на спортивном автомобиле «Триумф» и по пути меняют его на американский кабриолет. Я думаю, вы уже догадались, куда они направляются! Этот ролик состоял из сплошных клише и банальностей.

Он был свидетельством того, что бренд совершенно потерял контакт со своей аудиторией. В этом ролике была одна особенно «гениальная» фраза. Девушка поправляет помаду, глядя в зеркало заднего вида грузовика. Авторы сценария этого ролика, очевидно, видели комедию «Гонки «Пушечное ядро»», но не поняли, что это пародия. Водитель грузовика называет девушку "foxy lady"\*. Думаю, только одна эта фраза могла уменьшить уровень продаж джинсов Levi's. Это была смерть из-за тысячи штампов. Поэтому компания стала искать новое агентство.

Она понимала, что потеряла контакт с аудиторией, и его нужно так или иначе восстановить. || **По сути, первоначальный бриф для агентств был таким: сделайте что-нибудь, что нам не понравится: все, что нравилось нам до сих пор, не работало. Логика компании была понятна, но нам она не подходила.** || Как можно предложить идею, которую будут оценивать в соответствии с тем, насколько она неприемлема? Это было бы все равно, что представить свою стратегию следующим образом: «А теперь то, от чего вас действительно стошнит. Я имею в виду, стошнит по-настоящему». А клиент отвечает: «О, прекрасно, именно это мне и нужно».

## **Это было неправильно. Это была анархия:**

**это бы ни к чему не привело. Это было безумие.**

---

\* Foxy lady – дословный перевод: «красотка». Намек на одноименную композицию Джимми Хендрикса, призванный вызвать ассоциации с фестивалем «Вудсток» и американским движением хиппи. (Прим. пер.)

Мы сразу же на это указали. Клиент согласился, что это шаткая и бессмысленная позиция. Решение его проблемы лежит в основных убеждениях компании. Но проблема была непроста. Америка, родина бренда Levi's, с точки зрения культуры, была мертва. А джинсы вышли из моды. Levi's называла это «самым худшим сценарием» – нетрудно понять, почему.

В такие моменты обязательно найдется какой-нибудь умник, который скажет: «Ночь темней всего как раз перед рассветом». Я не знаю, кто придумал эту глупость, но в случае Levi's ночь быстро превращалась в черную дыру.

Это была действительно серьезная проблема. В такой ситуации нужно все продумать. || **Некоторые даже советовали нам рекомендовать Levi Strauss вообще отказаться от джинсов и заняться производством другой одежды. Примите неизбежное: джинсы были в моде почти 30 лет, но их время прошло.**

Для агентства это очень соблазнительная стратегия: уже не нужно искать решение проблемы. Давайте просто сменим продукт, и проблема решится сама собой. Это смелый, провокационный и, возможно, неплохой подход. Но чаще всего он ничего не дает. Есть много примеров, когда реклама изо всех сил пыталась поддержать на плаву тонущий бренд – тут мне в голову приходит реклама британских автопроизводителей. Но в глубине души мы знали, что у Levi Strauss и ее джинсов есть будущее. || **Вопрос был в том, как раскрыть потенциал бренда и его продукта. Расколите этот орешек – и вы на пути к славе, величию и возрождению одного из самых культовых брендов мира.**

Работая над презентацией, мы узнали, что некоторые другие агентства из шорт-листа уже начали снимать ролики. Мы не могли в это поверить. Мы сказали клиенту, что вообще не собираемся показывать ему творческие решения и ограничимся описанием стратегического направления развития бренда. А другие агентства всю снимали ролики, чтобы во всей красе показать свои идеи!

Мы даже хотели отказаться от презентации. Какой в ней смысл? У бренда Levi Strauss столько проблем, что компания, конечно, предпочтет готовые решения, которые предложат другие агентства – от такого соблазна трудно удержаться. Утопающий хватается за соломинку. Кроме того, мы были аутсайдерами – совершенно новым агентством, без особых заслуг. У нас даже не было собственного офиса. Разве такой большой мировой бренд, как Levi Strauss, может выбрать наши идеи? Как отреагируют на это боссы из Сан-Франциско? Кого вы там выбрали?! Это кто? И эти люди даже не показали вам ни одной творческой работы!!

**Мы думали, что у нас нет никаких шансов на победу.** || И тут Джерри Джадж, наш аккаунт-менеджер, работавший с Audi, заявил, что мы никогда не узнаем этого наверняка, если не попробуем. Никогда не сдавайтесь.

Мы сказали себе, что почти наверняка проиграем, но не откажемся от борьбы. Мы с выгодой для себя используем нежелание искать быстрые реше-

ния серьезных проблем – ведь именно попытка найти простое решение стала причиной всех неудач Levi's. Несмотря на провал с "foxy lady", компании крайне важно обозначить свои главные ценности. Именно эти ценности – ключ к успеху бренда.

Близился день презентации, в нашем новом офисе, который мы сняли на Уорддор-Стрит в Сохо, все еще шел ремонт, и мы продолжали работать в помещении, увешанном картинами со сценами конной охоты. Мы попытались предложить Levi's провести презентацию в ее офисе. «Нет, – ответили нам, – мы хотим посмотреть, какая атмосфера у вас в офисе, мы хотим почувствовать, с какими людьми и в какой среде нам, возможно, придется работать». Думаю, безвкусица в стиле регентства была не тем, что они имели в виду. || Нам оставалось только одно: провести презентацию в новом офисе, несмотря на ремонт. У нас даже не было стола для переговоров. И мы не хотели делать презентацию, рассадив всех присутствующих по кругу – как на встрече «Анонимных Алкоголиков». || Мы боялись, что в такой атмосфере кто-то может вдруг разрыдаться и начать признаваться во всех своих грехах.

**Мы решили, что в день презентации отпустим ремонтных рабочих домой, поставим в комнате для совещаний несколько офисных столов, которые мы уже купили. Мы надеялись, что наши новые дизайнерские итальянские стулья с наклонными спинками замаскируют отсутствие другой мебели.**

Великий день настал, и в офис прибыли, кажется, восемь человек из Levi Strauss, оглядывая недокрашенные офисные стены, пахнущие влажной краской.

Среди прибывших был Ли Смит. Ли был главой европейского подразделения компании. Именно он должен был принять окончательное решение по поводу выбора агентства. Это был высокий загорелый человек с калифорнийским акцентом. Он выглядел так, будто каждый день совершает пробежки, а его рукопожатие могло бы расколоть парочку грецких орехов. Ради презентаций британских агентств он прилетел из Сан-Франциско. Увидев его, я подумал «Все кончено. Он никогда не выберет никому не известное агентство, с офисом, где еще не высохла краска на стенах. Никаких шансов. Он слишком респектабелен».

Мы решили, что в любом случае должны сказать представителям компании неприятную правду: решение их проблемы лежит в них самих. Они должны верить в свои ценности, помнить о том, откуда пришли, и что для них важно. || Levi's

нужно вспомнить, что принесло бренду успех, что помогло ему завоевать доверие и что лежит в его основе. Почему люди, особенно молодежь, полюбили бренд Levi's? Ему не нужно извиняться за свое прошлое. Ему нужно открыто заявлять о нем, но учитывать при этом реалии современности.

Как я уже говорил, и как произошло в случае Audi, нужно не просто обратиться к прошлому, нужно сделать так, чтобы прошлое стало основой для развития бренда. || Будущее Levi Strauss – это возрождение ценности бренда, и нам нужно вернуть любовь молодежи к ее продукту.

## Как же это сделать?

Изначально компания Levi Strauss была производителем рабочей одежды. Она предлагала прочные, функциональные вещи для золотоискателей, строителей, работников ранчо и так далее. Ее джинсы помогали создавать новую нацию. || И Levi Strauss не нужно пытаться убеждать кого-то, что она делает модную одежду. Ей нужно сделать акцент на своих главных ценностях: прочности, честности и простоте, но сделать это по-новому, в элегантном и смелом стиле. Тем самым она окажется вне моды и, возможно, заставит все остальные компании казаться немодными. И, прежде всего, это нужно делать уверенно. Если вы сами в это не верите, то почему должна верить ваша потенциальная аудитория?

Здесь нужно иметь в виду и еще одно: тогда у людей было мало денег. Великобритания находилась в тисках жесткой рецессии. Джинсы вышли из моды, но люди все равно их покупали – ведь это действительно функциональная и удобная одежда.

Мы предложили Levi Strauss найти оригинальный, яркий способ подчеркнуть качество своего продукта – так, чтобы удивить аудиторию. Кроме того, компания не должна извиняться за то, что она американская. Ей просто не нужно пытаться навязывать «американизм», особенно с помощью штампов и банальностей. Если я увижу еще одного загорелого ковбоя, сидящего на крыльце ранчо, меня просто стошнит.

Основная идея нашей презентации заключалась в том, чтобы помочь Levi Strauss снова полюбить саму себя. Помочь ей гордиться своим великим брендом, выражая это в продукте. Заявить о качестве, долговечности и, да, «американскости» своего продукта, но так, чтобы это захватило воображение людей. || Я видел, что презентация идет успешно, потому что несколько менеджеров-скандинавов Levi Strauss (бриф был рассчитан и на Северную Европу) незаметно показывали мне «большой палец», но последнее слово оставалось за Ли Смитом.

Когда презентация закончилась, Робин Доу, президент подразделения Levi Strauss в Великобритании, повернулся к Ли и сказал: «Вы до сих пор ничего не сказали. Вы хотели бы что-то сказать?». Ли откинулся назад на нашем неве-

роятно элегантном итальянском стуле и произнес: «Я хочу сказать только одно». Все затаили дыхание. Должно быть, сейчас он скажет: «Вы что, шутите? Эти люди только что организовали агентство, да у них даже офиса нет!».

**Но он сказал совсем другое. Он сказал:  
«Вы знаете, это – самый удобный стул  
в моей жизни».**

**Мы получили заказ.**

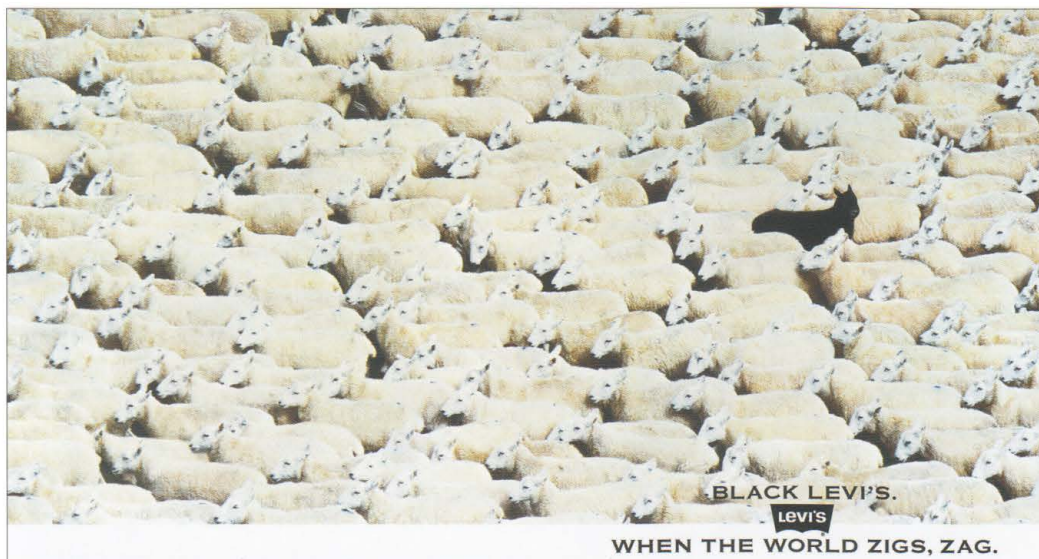
Тогда никто из нас еще не знал, какими важными окажутся для нас эти первые три клиента – Audi, Whitbread и Levi Strauss. Но наша мечта, родившаяся из самых смелых и острых идей, начинала воплощаться. Благодаря этим трем клиентам мы в итоге создали работы, ставшие определяющими и для ВВН, и для клиентов: «Vorsprung durch Technik» для Audi, «Сливки Манчестера» для бренда Boddingtons компании Whitbread, и в конечном счете для модели № 501 Levi Strauss.

С этими ранними успехами, оказавшимися судьбоносными для нашего бизнеса, связана еще одна история. Это бриф для нашей самой первой работы для Levi Strauss в 1982 году, посвященной черным джинсам из денима. Levi Strauss купила место на билбордах по всему Лондону, и ей срочно нужно было чем-то их заполнить. || **Черный деним только входил в моду, и Levi Strauss могла на этом сыграть. У меня родился образ: стадо белых овец и одна черная овца, идущая в противоположную сторону. Барбара Ноукс добавила слоган: «Если все идут направо, поверни налево».**

Мы показали идею клиенту, и представители Levi Strauss были несколько озадачены. На рисунке вообще не было изображения джинсов. Они считали, что на рекламе джинсов должны быть изображены джинсы. Мы сказали, что все знают, как выглядит пара джинсов: нам же нужно было сделать акцент на черном цвете и на том, что он может символизировать.

**В итоге нашу идею все же приняли,  
вероятно, решив, что раз уж вы наняли  
сумасшедших, то теперь вам придется  
делать то, что они говорят.**

Постер с овцой был прекрасно принят публикой. Боб Хаас, президент Levi Strauss, даже сделал его копию, вставил ее в рамку и повесил в своем кабинете.



**Клиент:** Levi Strauss, 1982  
**Арт-директор:** John Hegarty  
**Копирайтер:** Barbara Nokes  
**Фотограф:** Alan Brooking

«Вот что такое компания Levi Strauss», – сказал он. || Питер Шилленд, наш ведущий аккаунт-менеджер, подарил мне в знак благодарности фигурку черной овцы – она и сегодня стоит в моем кабинете. Эта идея также стала выражением философии нашего агентства. Позже черная овца стала логотипом ВВН. У клиентов всегда есть чему поучиться.

Конечно, благодаря успешной кампании для Levi Strauss к нам стали обращаться другие производители одежды. Возможно, поэтому в первые годы нас считали агентством, которое специализируется на моде. || Мы расстраивались, но на самом деле нужно было радоваться. Лучше быть известным хоть в чем-то, чем оказаться забытым, так ничем и не отличившись.

Одна из моих любимых кампаний, которые мы создали в те первые годы, – кампания для производителя обуви K Shoes. Этот британский бренд отчаянно нуждался в обновлении. Компания делала прекрасную обувь, но ей не хватало стиля. Женщины охотно покупали ее обувь, но стыдились в этом признаться. Поэтому компании было сложно расширять свой рынок.

Для K Shoes мы нашли новую целевую группу потребителей, которую назвали «Миссис Стайл»: это женщины, которым от 30 до 40 лет, у которых есть семьи и дети, но они продолжают следить за модой. Они уже не хотят одеваться как подростки, но при этом стараются выглядеть стильно.

Компания производила множество моделей обуви, соответствовавших этому скромному стремлению к элегантности. Чтобы привлечь внимание наших «миссис Стайл», мы создали серию рекламных роликов, где говорилось о качестве обуви компании, в элегантном, небрежном и ироничном стиле, импонирующим этой целевой аудитории.





**Клиент:**  
**K Shoes, 1988**  
**Арт-директор:**  
 Dennis Lewis  
**Копирайтер:**  
 Steve Hooper  
**Фотограф:**  
 Bryan Loftus

В 1987 году наш первый рекламный ролик под названием «Скрип» (Creak) получил первую премию конкурса британской телевизионной рекламы (British Television Advertising Award). Блестящий пример простой веры в продукт, обернутой в эмоциональную упаковку.

Итак, мы начали активно работать. После первых же трех презентаций у нас оказалось три прекрасных клиента, Audi, Whitbread и Levi Strauss. Мы чувствовали себя весьма неплохо. Но если вы начали свой бизнес, нужно все время поддерживать его на плаву. А бизнесом, подобным нашему,

движут вдохновение и вера. || Если они иссякают, агентство скоро теряет силы.

С самого начала мы хотели сделать свое агентство лучшим агентством Великобритании. Но рамки британского рынка стали казаться нам слишком тесными. || Здесь уже есть агентства, которые считаются лучшими в стране. Зачем же за ними гнаться? В этом нет смысла. Почему бы не стать лучшим агентством в мире, думали мы?

**Возможно, это слишком, но почему бы и нет?**

**Мы рассуждали так: если у вас нет смелых амбиций, то вы никогда не добьетесь ничего выдающегося. А мы еще не зашли настолько далеко, чтобы быть такими, как все.**

Мы хотели выйти на международный рынок – так все наши планы становились гораздо более захватывающими. Мы собирались превратить ВВН в международную сеть. Ради этого хочется приходить на работу каждое утро.

# 13

---

## **СНАЧАЛА LEVI'S 501, А ПОТОМ ВСЬ МИР**

Восьмидесятые годы были замечательным временем для рекламной индустрии.

В Великобритании правительство консерваторов во главе с Маргарет Тэтчер решило приватизировать обширный сектор государственной собственности, а также сервисные компании и провайдеров коммунальных услуг. Среди этих компаний были British Airways, British Petroleum, British Telecom, компании по водоснабжению и энергетические компании. Так возникли новые конкурентные рынки, и этим компаниям нужно было создать свои бренды – им нужно было найти конкурентные преимущества. Что еще они могут делать, кроме поставки услуг?

**Консерваторов обвиняли в том, что они распродают национальные богатства. Но что бы мы ни думали об их политике, она оказалась выгодна всевозможным креативным компаниям, дизайнерам, разработчикам брендов, и, конечно же, рекламным агентствам. В это десятилетие в моду вошел черный цвет и стала очевидной ценность бренда, как конкурентного преимущества компании.**

Другим знаменательным событием восьмидесятых было появление международных СМИ. Известные медиабренды, например, *Time*, *Newsweek* и *The Economist*, давно вышли на международный рынок и были ориентированы на довольно узкую нишевую аудиторию. || Но телевидение все еще оставалось неосвоенной территорией и развивалось очень медленно. Одним из первых по-настоящему международных телевизионных брендов стал канал MTV. || Его продукт – музыкальное видео – легко преодолевал границы, и это давало каналу серьезные преимущества. Язык его музыкальных программ был понятен во всем мире. И у канала была ясно определенная аудитория: молодежь. Благодаря этим двум элементам, универсальному языку и четкому позиционированию, MTV взял штурмом баррикады СМИ. В 80-е годы появилось первое поколение MTV. || Начиная с 50-х годов, во всем мире музыка становилась голосом молодежи, и все активнее влияла на культуру и моду. Музыкальное видео было новым феноменом. Оно позволяло группам искать уникальный стиль и саунд, а телеканал MTV помогал им представить свой голос международной аудитории. || В июле 1985 года состоялась знаменитая серия рок-концертов *The Live Aid*\*

\* *The Live Aid* («Живая помощь») – международный благотворительный музыкальный фестиваль, состоявшийся 13 июля 1985 года. Был организован британскими музыкантами Бобом Гелдофом и Миджем Юром с целью сбора средств для помощи пострадавшим от голода в Эфиопии 1984-1985 годов. Основными площадками стали стадион «Уэмбли» в Лондоне, Великобритания (вместивший 82 000 человек), и стадион имени Джона Фицджеральда Кеннеди в Филадельфии, США (разместивший около 99 000 зрителей). Подобные концерты также прошли в Мельбурне (Австралия) и Японии. Для этого события была организована одна из самых значительных спутниковых телетрансляций в истории. (Прим. пер.)

ставший еще одним символом изменений в СМИ и формирования единой международной аудитории.

Эти концерты, детище Боба Гелдофа, проходившие одновременно на нескольких континентах, стали настоящим событием. Они объединяли музыкантов, молодежь и благое дело – борьбу с голодом. По некоторым оценкам, аудитория The Live Aid составила более 400 миллионов зрителей более чем в 50 странах мира. Границы были сметены. Гениальная идея Гелдофа изменила мир навсегда.

Благодаря сотрудничеству с Levi's агентство ВВН оказалось на переднем крае этого феномена – формирования международной аудитории. Нам нужно было понимать, что происходит в СМИ и какое влияние они оказывают на молодежную культуру. || Никогда раньше предсказание канадского педагога, философа и ученого Маршалла Маклюэна «носитель – и есть сообщение» – не было столь истинным. Появление международных СМИ дало нам два преимущества, и оба они оказались бесценными для нашего будущего: прежде всего, это идея о том, что рекламу бренда, ориентированного на молодежную аудиторию, можно создавать из одного офиса, по крайней мере, из одного региона – а это было важно для такой компании, как Levi. Во-вторых, мы стали понимать, как будет развиваться рекламная индустрия в ближайшем будущем. Мы решили, что пора выходить за рамки британского рынка.

Поэтому для каждого из наших клиентов мы стали учитывать не только их планы на местном рынке, но и на международной арене. Музыка не знает границ, кино тоже, да и искусство в целом. Разве реклама так уж от них отличается, думали мы? Нас сдерживали только наше воображение и корпоративные структуры некоторых наших клиентов. || Сколько раз мы слышали: «Здесь это не сработает!». Но почти всем остальным другим креативным отраслям удалось преодолеть барьеры национальных границ. Мы знали только одно: у воображения нет границ. || Мечтайте, а потом сделайте свою мечту реальностью.

**Мы считали, что пришло время для создания международного агентства нового типа – агентства, которое бы интересовали креатив и творчество, а не только охват аудитории. Над нами смеялись – нам твердили, что местную культуру невозможно понять, если у вас нет филиала в этой стране, и что агентству нужны офисы во всех больших городах.**

В рекламной индустрии есть одна проблема: как только кто-то придумывает новое решение или предлагает новый подход, все остальные рекламисты тут же начинают его критиковать. Они начинают ставить под сомнение ваши убеждения и ваши цели. И те же самые критики изо всех сил пытаются убедить своих клиентов отличаться от других: выделяйтесь из толпы, ясно заявите о своих ценностях, и потребители будут вас уважать. || **Но в нашей собственной отрасли критики терпеть не могут тех, кто пытается делать что-то новое.**

В BBH мы никогда не критиковали известные международные сетевые агентства, мы просто считали, что возможен другой подход. Мы хотели предложить клиентам возможность выбора. Между тем агентства, которые нас критиковали, сами часто были мало на что способны. Это лишь подтверждало нашу правоту. Если вы найдете список рекламных агентств, существовавших 20 лет назад, то вас удивит, что многие из так называемых великих агентств исчезли без следа.

## **Ничто не вечно, особенно в рекламе.**

Гарольд Вильсон, премьер-министр Великобритании, как-то сказал: «Неделя – это очень долго в политике». Он мог бы так сказать и о рекламе.

Скорость – один из аспектов рекламного бизнеса, которые и делают его настолько увлекательным. За неделю можно буквально перевернуть бизнес. В рекламе все движется на предельной скорости. Я не знаю другой отрасли, кроме, возможно, музыкальной индустрии, которая была бы настолько нестабильна. Конечно, у лейблов звукозаписи есть альбомы прошлых лет – их можно переиздавать и обеспечивать себе тем самым финансовую подпитку. В рекламном бизнесе этого нет. Но музыкальным лейблам приходится иметь дело с проблемой бесплатного распространения музыки в Интернете, и можно только удивляться, что крупным лейблам еще удается держаться на плаву.

В рекламе на работы прошлых лет рассчитывать не приходится, и поэтому для нас жизненно важно постоянно развивать новые подходы и методы бизнеса.

**Критиковать агентство за то, что оно делает что-то новое, – это безумие. Именно постоянная эволюция и постоянные инновации позволяют нашей индустрии идти в ногу со временем. Любой новой компании нужно убедиться, что ее инновации адекватны ситуации, и что это не просто новые трюки.**

## **Есть только один способ узнать, сработает ли новый метод: вывести его на рынок.**

В BBH вывести на рынок новые стратегии нам помогла европейская кампания для Levi's 501. Первоначально бриф Levi Strauss был ориентирован только на

Северную Европу. Идеи, позволившие нам получить этого клиента, были реализованы в трех известных рекламных роликах и в постере, скоро ставшем выражением культуры ВВН: «Черная овца». Эта кампания помогла Levi Strauss восстановить свою репутацию в Европе. Но ей все еще нужен был ведущий продукт, который бы позволил увеличить объемы продаж. В то время в Соединенных Штатах Levi Strauss снова стала продавать джинсы оригинальной модели, модели № 501, с застёжкой на пуговицах, и через девять месяцев после ее выхода на рынок, при поддержке рекламной кампании, созданной агентством FCB из Сан-Франциско, под слоганом «Настоящий блюз», объемы продаж пошли вверх. || **Но это было непросто. Чтобы завоевать популярность у американских потребителей, ушло много времени, но в итоге, ко всеобщему облегчению, кампания начала работать.** || В Европе Levi Strauss решила повторить успех, достигнутый в Штатах – почему бы не запустить американскую кампанию в Европе? Естественно, для ВВН это было бы горьким ударом. Мы создавали агентство не для того, чтобы проводить чужие кампании. Ни за что на свете, особенно если учесть, что американская кампания Levi Strauss нам не нравилась.

К счастью для нас, Levi Strauss протестировала американскую рекламу, и выяснила, что в Европе она не сработает. Иногда я люблю исследования! Возможно, эта реклама была хороша для американской молодежи, но здесь, в Европе, ее бы возненавидели. Компания не собиралась повторять печальный опыт "foxy lady" – это бы окончательно добило и объемы продаж, и имидж бренда.

Так что у нас появилась надежда. Нужна была европейская кампания. Могло ли ВВН, находясь в Лондоне, создать эффективную рекламную кампанию для всей Европы? Нам снова пришлось делать презентацию для клиента, и снова противостоять агентству McCann Erickson, проигравшему нам в 1982 году. На сей оно обошлось без «одной красотки», но решило обратиться к образу Брюса Спрингстина. Кто-то из креаторов агентства увидел обложку культового альбома Спрингстина "Born in the USA", где он сфотографирован сзади, в джинсах, с торчащим из кармана красным платком. Вероятно, они думали, что этот удивительно креативный ход – плагиат – обеспечит им победу. Что за бред.

**С другой стороны, мы все еще были молодым начинающим агентством, и нам нужно было всем все доказывать, особенно способность предложить идею, которая бы смогла пересечь границы и вдохновить всю европейскую молодежь. Мы решили, что героем рекламы должен быть продукт, а не какие-то ассоциации со Спрингстином. Нам нужно было продавать джинсы, а не рок-звезд.**



Клиент: **Levi Strauss, 1998**  
 Арт-директор:  
 Ed Morris  
 Копирайтер:  
 James Sinclair  
 Фотограф:  
 Nadav Kander

**Удача сопутствовала смелым и на сей раз.** || Боб Роки, новый руководитель европейского подразделения Levi Strauss, выбрал нас. Я уверен, что ему помогли в этом Робин Доу и Питер Шилленд, бывшие руководители Levi Strauss – им всегда нравился наш креатив, и Бобу пришлось прислушаться к их рекомендациям.

## **Удивительно, но если бы тогда компания выбрала агентство McCann Erickson, история ВВН оказалась бы совсем другой.**

**Мне всегда нравится вот что: если посмотреть на любую успешную рекламную идею, она очень проста. Я пришел к выводу, что это отличительный признак хорошей рекламы: она кажется совершенно очевидной.** || Она очевидна как раз потому, что полностью отражает суть бренда, а в этом, как мне кажется, и заключается главный секрет: сделать так, чтобы идея и образ отражали суть бренда. || **Идея может казаться очень простой, но чтобы ее найти, нужны труд, настойчивость, целеустремленность, интеллект и, конечно же, главный признак настоящего творчества: магия.**

К сожалению, в этом случае интеллект не требовался. В разделе «о чем должна говорить реклама» бриф гласил: «Привлекательный ракурс, торговый знак крупным планом».

Вам кажется, что вы лучше всех, вы самый талантливый, и вдруг вы стоите с листком бумаги в руке, где сказано: «Привлекательный ракурс, торговый знак крупным планом».

**Когда я это прочел, у меня упало сердце.  
Эта фраза говорила все и ничего. Я понял,  
что с этим сможет справиться только магия.  
Вы думаете, что вы – великий креативщик?  
Отлично, докажите это. И, черт возьми, у вас  
даже не будет для этого нормального брифа!**

Для новой общеевропейской кампании Levi Strauss нам нужно было найти захватывающую идею, которая сработала бы на международном уровне, отражала бы стиль модели № 501 (оригинальной модели на пуговицах) и сумела бы превратить ее в обязательный модный предмет гардероба. Джинсы Levi's 501 стоили двадцать фунтов. Всего двадцать фунтов? Не забываете, это был 1984 год, а тогда считалось, что люди не станут столько платить за пару джинсов для массового рынка. Розничные компании были настроены весьма скептически. || Сеть универмагов Selfridges в Лондоне даже отказалась продавать 501-ю модель. Но Levi's верила, что потребители готовы к этой цене. Опрометчиво? Смело? Думаю, можно так сказать.

Нам нужно было учитывать еще одно: Levi's провела некоторые исследования продукта среди целевой аудитории, и идею джинсов на пуговицах освистали, словно Клиффа Ричарда на концерте панк-рока. Зачем нужна ширинка на пуговицах? || Это же каменный век! Молния – гораздо удобнее, сказали потребители. И они были правы. Но продукт нельзя было изменить – он был таким, каким был, так что исследования просто положили на полку. И нам нужно было придумать идею, которая бы показала, что джинсы на пуговицах – это не только нормально, но и по-настоящему «круто». В очередной раз результаты исследований оказались совершенно ошибочными. Помните мою историю о "Vorsprung durch Technik"? Понятия не имею, как исследовательским компаниям до сих пор удается удержаться на рынке, ведь их весьма дорогостоящие рекомендации чаще всего не имеют ничего общего с реальностью.

Чтобы рассказать историю создания той кампании во всех подробностях, не хватило бы целой книги. Но главное вот в чем: мы увидели новую тенденцию в массовой моде. Постпанк начал терять популярность, и у таких групп, как Wham! появились поклонники в других странах. Это, считали мы, дает Levi Strauss шанс привлечь внимание новой молодежной массовой аудитории. || В лучших традициях ВВН мы сделаем акцент на бренде. Героем станет продукт (фактически это будет демонстрация продукта), при содействии эмоций.



**Я был уверен, что если мы поможем людям вернуться в то время, когда джинсы были символом молодежного бунта, когда музыка меняла мир, а Америка находилась в эпицентре этого бунта, то у нас получится притягательная, провокационная и запоминающаяся кампания.**

Суть нашей идеи заключалась в том, что модель Levi's 501 – символ молодежной культуры. Застежка на пуговицах, внешний вид и фактура тертых джинсов – вот что делает их крутыми. || Другими словами: **не будьте таким как все, заявите о своей индивидуальности. Гордитесь ею.** || На основании этой идеи мы сняли два ролика: «Прачечная» (Laundrette) и «Ванна» (Bath). Клиент принял их неоднозначно, в процессе съемок постоянно возникали споры и конфликты. Режиссер Роджер Лайонс хотел пригласить для ролика «Ванна» Ника Кеймена, а для «Прачечной» взять другого актера. Мы с Барбарой Ноукс (мы с ней вместе разрабатывали кампанию) не соглашались. С того самого момента, как у нас появились идеи роликов, я точно знал, какими должны быть их музыкальные темы, и какое настроение они должны создавать. Для «Прачечной» я решил использовать классическую композицию Марвина Гэя, "I Heard it through the Grapevine", а для «Ванны» – «Wonderful World» Сэма Кука. Роджер Лайонс, как и многие другие, считал, что «Grapevine» не подходит для «Прачечной». Но я был уверен в успехе. В процессе съемок Лайонс все время приставал ко мне, чтобы я послушал другие композиции. «Grapevine» слишком быстрая, утверждал он. А я отвечал: «Отвяжись, Роджер, нам нужна «Grapevine». В итоге он сдался. И когда я увидел первый вариант этого ролика, то сразу понял, что у нас получился хит.

**С роликом «Прачечная» связана одна забавная история, я очень люблю ее рассказывать.**

**Согласно первоначальному сценарию, герой снимал джинсы, и в конце зрители должны были увидеть его в трусах-плавках. Ну и что, спросите вы. Обычные плавки, вроде Speedo. Но британская цензура запретила показывать по телевизору мужчину в «откровенном»**



**нижнем белье. Она сочла это неприличным. Мы не знали, что делать – нам нужно было, чтобы герой разделся, иначе пришлось бы полностью переписывать сценарий. Как же быть?**

**Клиент:** Levi Strauss, 1985  
**Арт-директор:** John Hegarty  
**Копирайтер:** Barbara Nokes  
**Директор:** Roger Lyons

Цензура в итоге разрешила нам показать героя в трусах-боксерках. «Боксерки? – подумали мы. – «Эти нелепые семейные трусы, вышедшие из моды еще в сороковых годах?» Но мы решили, что если это поможет нам сохранить сценарий, то мы согласимся. || Так что в «Прачечной» Ник Кэймен начинает раздеваться, и мы видим, что на нем – боксерские трусы. Результат оказался совершенно неожиданным: объемы продажи трусов-боксерок достигли рекордного уровня, а плавки пылились на полках. || Вот она, рука власти, правящая модой.

Другой важный элемент нашей концепции состоял в том, что мы обращались к некоему мифическому времени в американской истории и тем самым нейтрализовали антиамериканские настроения молодежной аудитории. Это было важно, ведь мы не могли скрыть происхождение бренда: если вы продаете «настоящие» джинсы, нужно сказать людям, где их шьют.

**И «Ванна» и «Прачечная» мгновенно стали хитами; ролик «Прачечная» оказался успешнее, чем «Ванна». Они оба были настолько успешны, что всего через несколько недель Levi даже пришлось приостановить кампанию. Она просто не могла справиться с растущим спросом – в ее офис даже позвонили из Selfridges и спросили, нельзя ли закупить модель 501 по двадцать фунтов за пару.**

А мы в ВВН еще раз убедились, что вполне возможно создать выдающуюся рекламу для международного рынка, если сосредоточиться на том, что объединяет людей, а не на том, что их разделяет.

## Думайте не о том, чего не можете сказать, а о том, что можете.



**Клиент:** Levi Strauss, 1985  
**Арт-директор:** John Hegarty  
**Копирайтер:** Chris Palmer  
**Директор:** Roger Woodburn

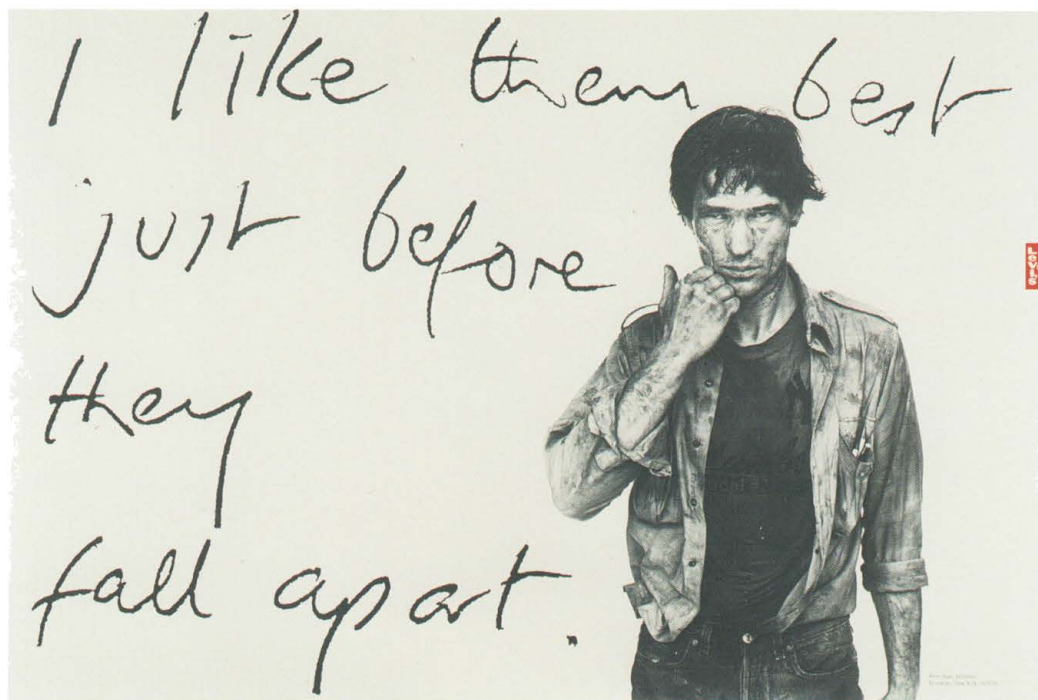
Звучит просто, не так ли? Но в то время в брифах для международных рекламных кампаний обычно говорилось о том, чего нельзя говорить, а не о том, что можно. Если в брифе сказано о возможностях, это высвобождает творческую энергию и вдохновляет креаторов. Это способствует творческому процессу.

**Клиент:** Levi Strauss, 1992  
**Арт-директор:** Rooney Carruthers  
**Копирайтер:** Larry Barker  
**Директор:** Tarsem

Вооруженные этой верой и ошеломляющим успехом общеевропейской кампании для Levi's 501, мы начали уверенно выходить на международный рынок, предлагая при этом оригинальный и нестандартный подход. Мы хотели сделать рекламу полноценным элементом поп-культуры, помочь людям заново открыть для себя прекрасную музыку и вернуть ее в хит-парады. || "Wonderful World" и "Grapevine" заняли первую и вторую строчки в британских чартах – они не поднимались так высоко даже когда только были написаны. || Мы успешно продавали не только джинсы с застёжкой на пуговицах, которые, по результатам исследований, невозможно было продать, но еще и трусы-боксерки, которые в последний раз надевал ваш дедушка, а также формировали первую десятку британских музыкальных хит-парадов.

Наш третий ролик вышел примерно через 10 месяцев после «Прачечной», он назывался «Вход» (Entrance), и в нем фигурировали черные джинсы Levi's 501. В качестве музыкальной темы мы выбрали "Stand by Me" Бена Кинга.

В то время радиостанция «Би-би-си» собиралась сделать интервью с Беном Кингом, как раз совершавшим тур по Великобритании в поддержку нового хита.



Клиент: Levi Strauss, 1990  
 Арт-директор: Martin Gallon  
 Копирайтер: Will Awdry  
 Фотограф: Richard Avedon

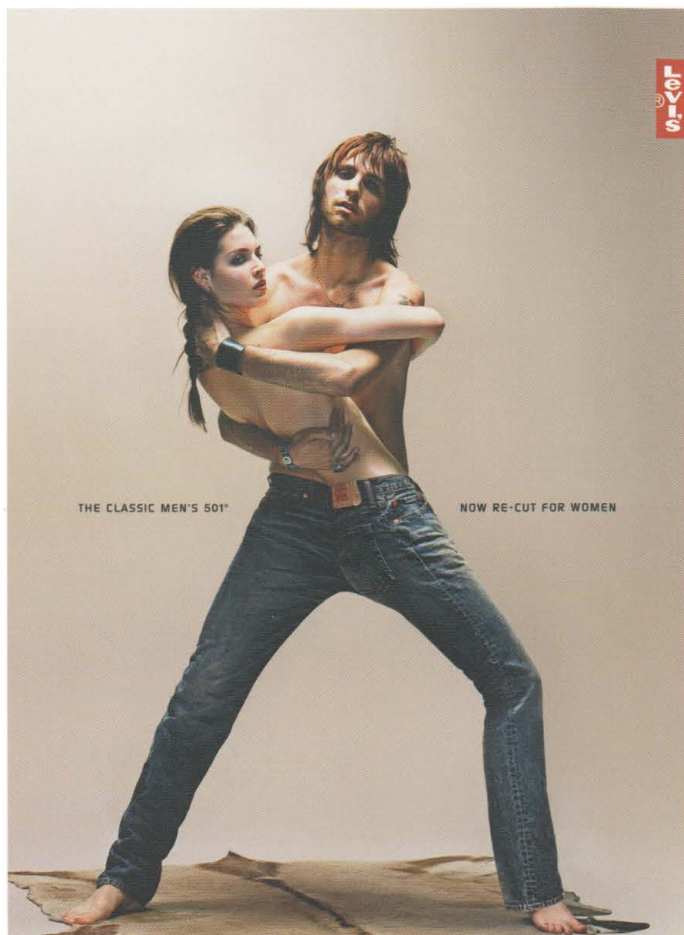
Конечно, я бы не отказался с ним встретиться. Мне хотелось спеть "Stand by Me" вместе с этим великим человеком. В той ситуации это было бы действительно круто. То, что певец из меня никакой, меня бы не остановило. Только подумайте: дуэт с Беном Кингом. К сожалению, мне пришлось улететь в Брюссель на презентацию новой работы для Levi's, а Кинг продолжил тур. Я до сих пор жалею, что не смог с ним спеть.

## **Вывод:**

**никогда не упускайте момент.**

Оглядываясь назад, я вижу, что это была, вероятно, самая сложная творческая работа за всю мою карьеру.

Мало того, что нам нужна была блестящая идея, но эта идея должна была постоянно разжигать интерес к продукту, созданному еще сто лет назад. Нужно было найти новый, удивляющий стиль, показать нового героя, который привлек бы внимание прессы и общества. И подобрать музыку, которая бы вошла в хит-парады. || Представьте себе, что все это крутится у вас в голове, когда кто-то из ваших креаторов описывает вам очередную идею, которая, как он надеется, принесет ему первую премию на конкурсе D & AD.



Клиент: **Levi Strauss, 2002**  
 Арт-директор:  
 Alex Lim  
 Копирайтер:  
 Tinus Strydom  
 Фотограф:  
 Nadav Kander

Думаю, соотношение количества предложенных сценариев к принятым составляло где-то 50:1. Это было утомительно. И не успевали мы снять один ролик, как на моем столе появлялся бриф следующего. Спасибо, ребята. Было бы неплохо хоть немного погреться в лучах славы, прежде чем снова нырнуть в кипящий котел креатива.

**Но был ли у нас другой выход? Вряд ли. Думаю, именно с этого действительно началось наше агентство.**

Если кто-то из нас падал, не выдерживая напряжения, постоянной необходимости придумывать что-то новое и гениальное – другой подхватывал эстафетную палочку и принимался искать решение еще упорнее.

**Мы всегда верили, что поодиночке мы никогда не сможем достичь того, что можем сделать вместе.**

Все же, как бы трудно ни было, мы создавали хиты, получали награды и укрепили культовый статус модели 501. Нам это нравилось.

Мы видели, что способны создавать успешную рекламу из одного офиса и гордились своим агентством. Весь мир лежал у наших ног.

И вот сейчас, через 28 лет после того, как мы начали работать с Levi's, я рассказываю журналу *Campaign* о том, почему мы больше не работаем с Levi's: с тем самым брендом, который помог создать наше агентство и подарил нам логотип с черной овцой.

**Конечно, все хорошее когда-нибудь кончается. Мы изменились, они изменились. Сейчас компанией управляют другие люди, и у них другие представления о том, что нужно сейчас ее бренду. Так часто бывает в нашем бизнесе. || Здесь очень мало сожалений о прошлом, а тем более, если речь идет о моде.**

**Вы хороши лишь настолько, насколько хороша ваша следующая идея. А если вы с этим не согласны, то вам нужно уйти.**

**Клиент:** Levi Strauss, 1999  
**Креативный директор:** John Hegarty  
**Арт-директор:** Tony Davidson  
**Копирайтер:** Kim Papworth  
**Продюсер:** Philippa Crane  
**Директор:** Quentin Dupieux



Я всегда полагал, что клиенты получают ту рекламу, которой заслуживают. Каким бы хорошим ни было агентство, если клиент предпочитает банальность, оно никогда не продаст ему нечто выдающееся. К счастью для нас, наши клиенты в Levi's ценили хорошие идеи. Конечно, иногда мы спорили, но это не имеет значе-

ния. И мы и клиент знали, чего хотим. Например, мне пришлось три раза проводить встречу, чтобы убедить клиента, что сделать героем рекламы забавного щенка – блестящая идея. Это будет прекрасный новый герой для Levi's, думал я – не этот накачанный парень, а пушистый песик. К чести клиента, он, наконец, согласился. Тут мне снова вспоминается девиз нашего агентства: «Поверните налево».

Часто меня спрашивают, какой мой самый любимый ролик для Levi's? Этот вопрос ведет к сравнениям, а они, как справедливо заметил Оскар Уайлд, пагубны. Но неизбежны.

**Конечно, самый первый ролик, «Прачечная», задал тон для всех остальных. Он создал стиль. Тонкий юмор – признак того, что мы относимся к себе не слишком серьезно, и визуальный диалог как средство рассказать историю – эти элементы стиля легли в основу рекламной кампании в Европе.**

**Клиент:** Levi Strauss, 1994  
**Арт-директор:** John Gorse  
**Копирайтер:** Nick Worthington  
**Директор:** Vaughn and Anthea



Но моим любимым роликом стал «Залив» (Creek). Первая сцена, церковный хор на заднем плане, нарождающаяся сексуальность старшей сестры. Музыка – хард-рок, а затем неожиданная и забавная концовка: да она же держит в руках брюки старика. Я всегда говорил, что «конек» ВВН – превращение интеллекта в магию. Для меня «Залив» стал магией.

**Это было время, когда Levi's игнорировала моду, она поднялась над ней: благодаря культовому продукту и прекрасной рекламе. И не только на телевидении, но и в печати.**

В серии печатных объявлений «Первые ценители» мы использовали фото-портреты пожилых людей Ника Найта. Затем была кампания Ричарда Аведона, «Больше всего они нравятся мне как раз перед тем, как окончательно развалиться». И кампания для коллекции рабочей одежды. Все эти серии подчеркивали оригинальность бренда – а он действительно был оригинальным.



**Клиент:** Levi Strauss, 1997  
**Арт-директор:** Matthew Saunby  
**Копирайтер:** Adam Chiappe  
**Фотограф:** Kevin Summers



**Клиент: Levi Strauss, 2002**  
 Арт-директор:  
 Anthony  
 Goldslein  
 Копирайтер:  
 Gavin Lester  
 Директор:  
 Jonathan Glazer



**Клиент: Levi Strauss, 1996**  
 Арт-директор:  
 Simon Robinson  
 Копирайтер:  
 Jo Moore/  
 Philippa Crane  
 Директор:  
 Tarsem

Сотрудничество с Levi's помогло нам создавать агентство и стало толчком для развития карьеры молодых режиссеров и креаторов. Кампания получила все возможные награды – кроме гран-при «Каннских львов». Все считали, что в 1996 году его должен был получить наш ролик «Аптека» (Drugstore), но Фрэнк Лоу, председатель жюри, решил, что для нас это был «плохой» год. Естественно, я так не думал! Как и зрители в Palais du Festival в Каннах.

Я не назвал многих создателей этой кампании, одной из лучших в истории: этих людей очень много. Я уверен, что, читая эти строки, все они еще раз поблагодарят бренд Levi's за ту возможность, которую он нам дал: создать нечто, что навсегда войдет в историю массовой культуры. Возможность проявить себя во всем блеске. Показать, какие прекрасные идеи мы можем создавать, если дать нам шанс.

**Этот бренд научил нас и еще одной вещи:  
 если вы будете упорно идти не туда, куда идут  
 все остальные, то будете постоянно удивлять.  
 Именно это привлекает людей.**

# 14

---

## **ВЫХОД НА МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК И СОЗДАНИЕ МИКРОСЕТИ**

**Чаще всего мне задают следующий  
вопрос: «Каковы самые большие  
перемены в рекламе за последние  
40 лет?».**

**Можно было бы начать рассказывать о роли технологий и о цифровой революции, которая, несомненно, поразительна. Но всякий раз, когда я отвечаю на этот вопрос, я говорю о глобализации рекламного бизнеса – и она, конечно, является результатом развития технологий. Но дело не столько в технологиях, сколько в том, как мы их используем. Именно это и приводит к переменам.**

Все мы знаем, что «смс», текстовые сообщения по мобильным телефонам, появились не потому, что операторы мобильной связи поняли их ценность для абонентов – текстовые сообщения никогда не рассматривали как потребительский товар. «Смс» стали популярными просто потому, что люди увидели, как они удобны – на них можно ответить не сразу, а когда будет время. || **Кроме того, они позволяют сэкономить, что всегда приятно.**

Всегда помните, что важны не технологии, но то, что мы с ними делаем.

Помните Walkman? Держу пари, компания Sony хотела бы, чтобы вы его помнили. Это была блестящая инновация, основанная на более ранних технологиях. Теперь можно было слушать музыку где угодно и когда угодно. Это был прорыв. Но потом Sony увлеклась идеей уменьшения размера аудиокассет и упустила момент, когда нужно было обратить внимание на цифровые технологии и предложить людям средства для расширения их мобильных музыкальных коллекций.

Благодаря технологиям мы можем выводить свои идеи на международный рынок. Естественно, клиенты не замедлили воспользоваться этой возможностью, ведь она позволяет им поддерживать имидж и снижать затраты. || **Зачем снимать 10 рекламных роликов, если можно снять всего один?** || Многие крупные корпорации так и поступают. || **Но в стремлении к глобализации не утратили ли мы способности трогать сердца людей? Во многих случаях утратили.** Попытки создать универсальную кампанию часто заканчиваются тем, что идею подменяют какими-нибудь спецэффектами. Это не просто лень мысли; бывает трудно убедить клиентов из других регионов **поддерживать идею.** || Легче продать спецэффекты. «Мы покажем танцующие дома!» Но это не идея, которая могла бы тронуть сердца людей. Клиенты считают, что «здесь это не сработает», и возразить им бывает трудно. Ведь танцующие дома сработают везде. Или нет?

**Когда-то мистер Бернбах показал нам, что такое хорошая реклама для массового рынка. Сегодня нам нужно создавать идеи, способные пересекать границы и и при этом трогать сердца людей.**

Я вспоминаю одно интервью с Дж. К. Роулинг. Она только что закончила серию книг о Гарри Поттере, и журналист спросил ее, для детей какого возраста она писала. Ведь в первой книге Поттеру восемь лет, а в последней – шестнадцать. || **Она сказала, что не думала об этом, потому что писала для себя. Она делала то, что трогало ее сердце, и при этом тронула сердца миллионов.**

## **Это – лучший совет, который можно дать тому, кто хочет работать для международной аудитории.**

Работы ВВН для Levi Strauss показали, что творческие идеи могут преодолевать границы и при этом оставаться понятными. Если вы хотите, чтобы ваше агентство славилось креативом, это самое главное. Так мы оттачивали искусство визуального рассказа: как рассказать историю без слов, чтобы ее поняли люди из разных стран. || **Я постоянно твердил нашим копирайтерам (хотя в этом была некоторая доля провокации): «Слова – враг коммуникации». Не потому что я не ценил их работу – как раз наоборот, просто они часто пытались объяснить идею, а нужно было сделать так, чтобы она говорила сама за себя.**

В первые годы существования ВВН желание создавать работы для международного рынка открывало перед нами множество интересных творческих возможностей. Самым необычным был проект для компании Pepsi.

Увидев нашу кампанию для Levi's 501, к нам обратился Кевин Робертс, сейчас возглавляющий международную сеть Saatchi & Saatchi. Тогда Кевин был управляющим директором Pepsi на Ближнем Востоке. Для Pepsi это был самый успешный регион за пределами США. Почему? Очень просто: здесь очень жарко, употребление алкоголя может привести к вечному проклятию, и (это не в последнюю очередь сыграло на руку Pepsi) на компанию Coca-Cola здесь наложили эмбарго из-за присутствия в Израиле. Я не знаю, что тогда было выгоднее: просто печатать деньги или разливать пепси-колу по бутылкам и вагонами отправлять их на Ближний Восток.

Возникает вопрос: зачем в такой ситуации нужна реклама?

ВВН получило этот бриф, потому что Pepsi опасалась отмены эмбарго на кока-колу на Ближнем Востоке. В итоге так и произошло.

Так что Pepsi понимала, что скоро у нее появится серьезный конкурент. Кевин решил, что в такой ситуации Pepsi пора заняться эмоциями потребителей, а не только их жаждой. Нужно было добиться некоторой лояльности к бренду.

Если вы думаете, что делать рекламу в других странах непросто, отправляйтесь в такое место, как Саудовская Аравия. Казалось, цензура могла запретить там даже пустой экран. Однако, несмотря на все трудности рекламы в этой стране, Кевин считал, что у нас получится.

## **Как я уже говорил, в ВВН мы предпочитаем думать не о проблемах, а о возможностях.**

Кевин предоставил ВВН один из лучших брифов, которые я видел в жизни. Он сказал нам, что недавно в Нью-Йорке проходил ежегодный съезд международных подразделений Pepsi, и каждый регион представил свою рекламу, в порядке важности рынка для компании. Естественно, Соединенные Штаты, как самый большой рынок, были первыми, а потом, по причинам, которые я описал выше, наступила очередь Ближнего Востока, который представлял Кевин. Чтобы еще усугубить положение, в то время у американского подразделения Pepsi была прекрасная реклама. Эта кампания, под слоганом «Выбор нового поколения», в которой участвовали известные звезды, была у всех на слуху. Картину немного портит ролик, на съемках которого у Майкла Джексона загорелись волосы. Режиссер этого ролика, Боб Джиральди, позже рассказал мне, как это случилось: по сценарию Джексон должен был пройти между двумя стенами огня. Вы правы, это не слишком оригинально! Так или иначе, по команде «мотор!» юный Майкл пошел сквозь огонь. Все шло плану, но у Майкла на волосах было слишком много лака. Вот вам очередное печальное следствие чрезмерной заботы о внешности. К сожалению для Майкла, гример не потрудился прочесть надпись «Бережь от огня», которая обычно присутствует на флаконах лака для волос.

**По сути, бриф Кевина был очень прост: на следующем съезде региональных представителей в Нью-Йорке он будет представлять рекламу своего региона и не хочет, чтобы его забросали тухлыми яйцами! Это прекрасный бриф. Вы точно знаете, чего хочет клиент, и какова цель вашей работы: она должна выдержать проверку искушенного, но пресыщенного сообщества нью-йоркских маркетологов.**

В итоге мы создали абсолютно безумную кампанию, которая умудрилась пройти саудовскую цензуру и стать хитом в Нью-Йорке. Да, такое тоже возможно.

Мы сняли двухминутный ролик в австралийской глуши. Это было нечто среднее между эпопеей об Индиане Джонсе и фильмами о Джеймсе Бонде, с освежающим вкусом пепси-колы. || **Это была очень забавная стилизация. Что интересно, чем смешнее и абсурднее был ролик, тем легче нам было пройти цензуру. «Жажда» (The Thirst) стала настоящим хитом.**

На съемках нам пришлось следить за тем, чтобы актеры обязательно держали бутылку пепси-колы в правой руке. В противном случае мы рисковали

Когда-то мистер Бернбах показал нам, что такое хорошая реклама для массового рынка. Сегодня нам нужно создавать идеи, способные пересекать границы и и при этом трогать сердца людей.

Я вспоминаю одно интервью с Дж. К. Роулинг. Она только что закончила серию книг о Гарри Поттере, и журналист спросил ее, для детей какого возраста она писала. Ведь в первой книге Поттеру восемь лет, а в последней – шестнадцать. || Она сказала, что не думала об этом, потому что писала для себя. Она делала то, что трогало ее сердце, и при этом тронула сердца миллионов.

## **Это – лучший совет, который можно дать тому, кто хочет работать для международной аудитории.**

Работы ВВН для Levi Strauss показали, что творческие идеи могут преодолевать границы и при этом оставаться понятными. Если вы хотите, чтобы ваше агентство славилось креативом, это самое главное. Так мы оттачивали искусство визуального рассказа: как рассказать историю без слов, чтобы ее поняли люди из разных стран. || Я постоянно твердил нашим копирайтерам (хотя в этом была некоторая доля провокации): «Слова – враг коммуникации». Не потому что я не ценил их работу – как раз наоборот, просто они часто пытались объяснить идею, а нужно было сделать так, чтобы она говорила сама за себя.

В первые годы существования ВВН желание создавать работы для международного рынка открывало перед нами множество интересных творческих возможностей. Самым необычным был проект для компании Pepsi.

Увидев нашу кампанию для Levi's 501, к нам обратился Кевин Робертс, сейчас возглавляющий международную сеть Saatchi & Saatchi. Тогда Кевин был управляющим директором Pepsi на Ближнем Востоке. Для Pepsi это был самый успешный регион за пределами США. Почему? Очень просто: здесь очень жарко, употребление алкоголя может привести к вечному проклятию, и (это не в последнюю очередь сыграло на руку Pepsi) на компанию Coca-Cola здесь наложили эмбарго из-за присутствия в Израиле. Я не знаю, что тогда было выгоднее: просто печатать деньги или разливать пепси-колу по бутылкам и вагонами отправлять их на Ближний Восток.

Возникает вопрос: зачем в такой ситуации нужна реклама?

ВВН получило этот бриф, потому что Pepsi опасалась отмены эмбарго на кока-колу на Ближнем Востоке. В итоге так и произошло.

Так что Pepsi понимала, что скоро у нее появится серьезный конкурент. Кевин решил, что в такой ситуации Pepsi пора заняться эмоциями потребителей, а не только их жаждой. Нужно было добиться некоторой лояльности к бренду.

Если вы думаете, что делать рекламу в других странах непросто, отправляйтесь в такое место, как Саудовская Аравия. Казалось, цензура могла запретить там даже пустой экран. Однако, несмотря на все трудности рекламы в этой стране, Кевин считал, что у нас получится.

## **Как я уже говорил, в ВВН мы предпочитаем думать не о проблемах, а о возможностях.**

Кевин предоставил ВВН один из лучших брифов, которые я видел в жизни. Он сказал нам, что недавно в Нью-Йорке проходил ежегодный съезд международных подразделений Pepsi, и каждый регион представил свою рекламу, в порядке важности рынка для компании. Естественно, Соединенные Штаты, как самый большой рынок, были первыми, а потом, по причинам, которые я описал выше, наступила очередь Ближнего Востока, который представлял Кевин. Чтобы еще усугубить положение, в то время у американского подразделения Pepsi была прекрасная реклама. Эта кампания, под слоганом «Выбор нового поколения», в которой участвовали известные звезды, была у всех на слуху. Картину немного портит ролик, на съемках которого у Майкла Джексона загорелись волосы. Режиссер этого ролика, Боб Джиральди, позже рассказал мне, как это случилось: по сценарию Джексон должен был пройти между двумя стенами огня. Вы правы, это не слишком оригинально! Так или иначе, по команде «мотор!» юный Майкл пошел сквозь огонь. Все шло плану, но у Майкла на волосах было слишком много лака. Вот вам очередное печальное следствие чрезмерной заботы о внешности. К сожалению для Майкла, гример не потрудился прочесть надпись «Бережь от огня», которая обычно присутствует на флаконах лака для волос.

**По сути, бриф Кевина был очень прост: на следующем съезде региональных представителей в Нью-Йорке он будет представлять рекламу своего региона и не хочет, чтобы его забросали тухлыми яйцами! Это прекрасный бриф. Вы точно знаете, чего хочет клиент, и какова цель вашей работы: она должна выдержать проверку искушенного, но пресыщенного сообщества нью-йоркских маркетологов.**

В итоге мы создали абсолютно безумную кампанию, которая умудрилась пройти саудовскую цензуру и стать хитом в Нью-Йорке. Да, такое тоже возможно.

Мы сняли двухминутный ролик в австралийской глуши. Это было нечто среднее между эпопеей об Индиане Джонсе и фильмами о Джеймсе Бонде, с освежающим вкусом пепси-колы. || **Это была очень забавная стилизация. Что интересно, чем смешнее и абсурднее был ролик, тем легче нам было пройти цензуру. «Жажда» (The Thirst) стала настоящим хитом.**

На съемках нам пришлось следить за тем, чтобы актеры обязательно держали бутылку пепси-колы в правой руке. В противном случае мы рисковали

оскорбить все священные ценности арабской культуры, и это могло бы возмутить даже измученных жаждой жителей Саудовской Аравии.



Когда мы работали над кампанией для Pepsi, я поехал в Джидду, чтобы увидеть страну своими глазами. Я никогда не видел более странного места. Однажды сотрудники Pepsi повели меня в шикарный универмаг – ответ Джидды на Harvey Nichols или Bloomingdales.

Гуляя по универмагу, мы оказались в отделе косметики. Обычно я редко посещаю отделы косметики, но следующая сцена привела меня в восторг: я увидел трех женщин, с головы до пят закутанных в черные хиджабы. Они выбирали помаду от Шанель. Продавец был мужчиной – ведь женщинам в Саудовской Аравии работать запрещено.

Это была очень странная картина. Женщины выбирали помаду, засовывали ее под хиджаб, красили губы, а потом брали зеркало, которое тоже отпирывалось под хиджаб – так они пытались рассмотреть, идет ли им помада. Я не мог отвести глаз от этой сцены.

Что можно было увидеть под всей этой одеждой, и что мог посоветовать женщинам бородастый продавец? Тем не менее женщины купили несколько тюбиков помады и тем самым увеличили прибыль компании Chanel. И говорите



Клиент: Pepsi,  
1985

Арт-директор:  
John Hegarty  
Копирайтер:  
Barbara Nokes  
Директор:  
Lain MacKenzie

после этого о бренде, придающем внутренний блеск! Что происходило под этими хиджабами? И чему это может нас научить? Как бы ни была чужда мне эта культура, я увидел здесь трех женщин, которые просто покупали губную помаду. Точно так же, как делают это женщины в Bloomingdales в Нью-Йорке. Разве что без хиджабов и бородастых продавцов.

**Вернувшись из Саудовской Аравии, мы стали понимать, что вполне возможно создать международную рекламную кампанию, находясь в одном регионе, особенно если эта кампания ориентирована на относительно молодую аудиторию. Но разница в часовых поясах и сопротивление местных клиентов, которые не спешили принимать нашу бизнес-модель, заставили нас задуматься о том, чтобы открыть филиалы в других регионах.**

Говоря по справедливости, некоторые различия между регионами действительно трудно преодолеть. Я предполагаю, что агентство Wieden+Kennedy обнаружило это, работая с компанией Nike. Филиал этого агентства в Портленде,



Орегон, создал несколько блестящих работ для международного рынка, но подумайте, можно ли, находясь в Орегоне, понять, какие отношения связывают футбольных фанатов с их командами, – европейских фанатов, конечно же? Футбол – совершенно не американский спорт, и поэтому агентству пришлось открыть филиал в стране, где футбол является культурной традицией. В итоге компания Nike стала серьезным игроком на международной спортивной арене. Агентство Wieden+Kennedy открыло офис в Амстердаме, а Nike, американский бренд, стал весьма влиятельной силой в европейском футболе.

Очень важно следовать своим убеждениям. Но не менее важно понимать, что пришло время их развивать.

Мы стали думать, сколько филиалов нам нужно и с какого региона начать?

Мы не видели смысла конкурировать с ведущими сетевыми агентствами. Мы наблюдали, как пыталось это делать TBWA. || Это вполне возможно, но вы не успеете оглянуться, как вам придется тратить почти все свое время на управление сложной сетью филиалов. Управлять одним офисом и так непросто, но справиться с 20, 30, 40? Забудьте об этом.

**Если вы управляете большой сетью, страсть к работе быстро иссякает. Она превращается в рутину, и о принципах легко забыть. Такой стиль управления творит чудеса со скидками на авиаперелеты, но убивает креатив.**

Поэтому мы стали думать о «микросети». О сети из нескольких филиалов, расположенных в основных экономических центрах мира – не больше семи-десяти офисов. Это имело больше смысла, по двум основным причинам: во-первых, такой сетью проще управлять; во-вторых, наши клиенты хотели видеть хорошие идеи, а не десятки флажков на карте, демонстрирующих местоположение наших филиалов.

**Основная проблема некоторых наших клиентов состояла в отсутствии хороших идей. Предложить идею для местного рынка не так уж сложно: но найти идею, способную объединить разные страны, всегда сложнее.**

В то время, в 90-е годы, принято было считать, что следующий шаг в развитии любого агентства – это открытие филиала в США. У нас уже было несколько американских клиентов, так что это, конечно, был бы логичный шаг. При этом мы повторили быть путь, который до нас прошли многие другие агентства. «Отправляйтесь на запад, молодой человек». Но ведь мы следовали путем «черной овцы», философии, родившейся из того самого первого постера для рекламной кампании черных джинсов Levi's: «Если все идут направо, поверни налево». Так что мы решили пойти в другую сторону, в буквальном смысле: на восток. Мы решили открыть первый филиал в Азии и представить свой бренд в регионе, где тогда не было такого огромного количества модных агентств, как сейчас. Там, конечно, было несколько выдающихся рекламистов и креаторов, создавших в этом регионе несколько прекрасных кампаний, но очень немногие лондонские творческие агентства шли в этом направлении. || Почти все смотрели на запад. А мы решили обратить свое внимание на Сингапур.

Открытие филиала всегда требует больше сил и времени, чем кажется поначалу, – и, скажу я вам, больше денег, чем можно себе представить. Конечно, мы хотели открыть офис в Соединенных Штатах (что и сделали в свое время), но искренне считали, что сможем многому научиться, сделав «крюк» через Сингапур. Мы оказались правы.

Чтобы утвердиться на международном рынке, нам нужно было найти международного медиапартнера. Без контактов с прессой и возможности размещать рекламу в местных СМИ у нас ничего бы не вышло. Нам нужно было их влияние. Конечно, мы могли просто обратиться к местным СМИ и заключить с ними договоры о сотрудничестве. Но это означало бы отдать наши отношения с клиентами на милость медиакомпаний и ничего не получить взамен.

**Я уже говорил, что деньги – последняя причина, чтобы что-то делать, но я не считаю (и Джон и Найджел со мной согласны), что отношения с клиентами нужно отдавать кому-то на тарелочке с голубой каемочкой. В эти отношения мы вложили много сил, и делали все возможное для их успешного развития. Найджел то и дело повторял: «Я не хочу, чтобы на моей могиле было написано: «Он умер в нищете, но оставил после себя прекрасное портфолио!».**

Мы понимали, что если хотим добиться успеха на международном рынке, нужно продать долю в ВВН какому-нибудь агентству, имеющему уважаемый и стабильный бизнес в сфере международных СМИ. Мы почти сразу же решили, что есть только одно такое агентство: Starcom. Это был весьма уважаемый игрок в сфере медиа, и, к счастью для нас, это агентство принадлежало Leo Burnett.

Это было нам на руку, потому что в начале 70-х годов Найджел был восходящей звездой в Leo Burnett, и у него сохранились прекрасные отношения с этим агентством. А еще мы любили его и доверяли ему – мы уважали его ценности и достижения. Благодаря рекламным кампаниям Leo Burnett рождались успешные международные бренды. Работы этого агентства не всегда были в моем стиле,

но вызывали уважение. Самым важным был вопрос доверия. Мы искали не клонов самих себя, но людей, у которых были твердые убеждения и которые знали, как пишется слово «честность».

В процессе поисков достойного доверия партнера, до того, как мы заключили соглашение с Leo Burnett и Starcom, я встретился с Джейм Чиагом. Он пытался объединить несколько агентств-единомышленников и на основании единых творческих принципов создать основу для сети независимых агентств, которая могла бы стать серьезным игроком на международном рынке. Он предложил нам войти в эту федерацию агентств.

## **Это прекрасно звучит в теории, но если у участников такой федерации нет финансовых взаимоотношений друг с другом, такая схема не работает.**

Еще хуже было то, что первым агентством, к которому он обратился в попытках создать такую сеть, было австралийское агентство MOJO. В то время не было агентства, которое бы больше отличалось от Chiat/Day, чем MOJO. || «Коньком» этого агентства были джинглы, оно придумывало их для каждого своего клиента. Очевидно, его руководство считало, что петь – лучше, чем думать. Сказать, что я ненавижу его творения – не сказать ничего.

Мы высказали Джейму Чиагу свои сомнения в творческих принципах MOJO, уж не говоря о всей его концепции сети агентств, но он уговорил нас пообедать в лондонском ресторане «Ле Каприс» вместе с ним и председателем правления MOJO.

Из уважения к Джейму мы с Найджелом Боглом приняли приглашение и вежливо слушали, как этот человек разглагольствует о том, почему MOJO, Chiat/Day и ВВН могут создать прекрасный совместный бизнес.

Тут с Найджелом случился приступ того, что я называю «боевым настроем». В совершенно недвусмысленных выражениях он сказал, почему агентство MOJO – это последнее агентство во всей рекламной индустрии, с которым ВВН когда-либо захочет создать совместный бизнес. Чтобы это понять, достаточно одного взгляда на работы MOJO.

Джей воспринял это спокойно, а тип из MOJO чуть не подавился своим стейком, и стал, заикаясь, защищать творческие достижения своего агентства. Очевидно, его определение креативности весьма отличалось от нашего. Правда, петь он не пел: хотя, возможно, небольшой джингл был бы вполне уместен.

В итоге, несмотря на предостережения Найджела, Chiat/Day все-таки заключило сделку с MOJO. Из этого ничего не вышло, по вполне очевидным причи-

нам. Позже MOJO купила компания Publicis, где, к счастью, его заставили меньше петь и больше думать. Я всегда считал, что Найджела нужно слушаться. К несчастью для агентства Chiat/Day, оно этого не сделало.

Если вы собираетесь объединить две корпоративные культуры, для начала следует убедиться, что они совместимы. Наше слияние с агентством Neogama в Бразилии, сейчас Neogama/BBN, оказалось очень успешным, потому что у нас похожие убеждения и одинаковое отношение к креативному мышлению. Если два этих аспекта не совместимы, то одна организация просто сожрет другую. Это называют «слиянием компаний», потому что это хорошо звучит с точки зрения эго и пиара.

**В рекламном бизнесе слияния компаний редко оказываются успешными. Почему? У каждого агентства есть свои принципы, и их невозможно просто упаковать и «слить» с какими-то другими. || Это абсурд. В конце концов, одна культура должна быть доминирующей. При «слиянии» нужно решить, какая из двух культур, если они разные, будет доминирующей, и смириться с этим с самого начала. Конечно, мы не собирались играть в подобные игры.**

Наше соглашение с Leo Burnett оказалось лучшим соглашением, которое мы когда-либо заключали. Оно оказалось полезно обеим сторонам. Нам было что предложить Leo Burnett – возможность присоединиться к нашей международной экспансии – а мы при этом могли получить доступ к влиятельной и эффективной медиакомпания, какой была Starcom. Мы всегда относились к этому договору с позиции «выиграть-выиграть» – наши партнеры должны были получить столько же, сколько и мы.

**Мы хотели оставаться независимыми – то есть делать то, что мы считали нужным. На этом позиционировании основан наш креативный подход. Мы могли привлечь самых талантливых людей, потому что они знали, что работают для нас, а не для какого-нибудь холдинга или какого-то другого агентства, которое станет указывать им, что делать.**

Мы продали 49% собственности BBN агентству Leo Burnett и оставили за собой 51% – эта доля должна была принадлежать людям, работающим в BBN.

Пять лет спустя агентство Leo Burnett купила корпорация Publicis. При этом мы могли выкупить свою долю обратно, поскольку в нашем первоначальном

соглашении был пункт о смене собственника. Но к этому моменту наши отношения с Starcom стали настолько тесными, что это было бы бессмысленно. Наш 51% собственности должен был защитить нас в любом случае, и, к чести Publicis, эта компания стала прекрасным партнером.

Мир жесток, и дружба нужна всегда.

Мы открыли первый филиал в Сингапуре в 1995 году. Саймон Шервуд, директор лондонского офиса, добровольно вызвался им управлять и делал это в течение двух лет. Через два года после открытия филиала экономика так называемого «молодого тигра» стран Азии пошла ко дну. Конечно же, именно на это вы рассчитываете, открывая филиал. Крис Харрис, один из наших аккаунт-директоров, тогда отправился в Сингапур, чтобы принять дела у Саймона. В буквальном смысле как только его самолет коснулся посадочной полосы, в регионе разразился экономический кризис. Честно говоря, это было больше похоже не на кризис, а на кровавую бойню. Бедный Крис. Конечно, во всех неудачах мы обвиняли его. И говорите после этого о своевременности!

Когда я впервые приехал в Сингапур, чтобы помочь в поисках сотрудников для нового филиала, это место мне не понравилось. Оно показалось мне безликим, депрессивным и тесным. Я считал часы до обратного авиарейса. Я не мог понять, почему такие люди, как Саймон и Крис, захотели там работать. С культурной точки зрения Сингапур казался мне поверхностным – это была искусственная среда, в которой непросто создать креативную компанию. Может быть, нам стоило вместо Сингапура выбрать Гонконг, думал я?

Но со временем Сингапур стал нравиться мне все больше. Он развивается. Сегодня это яркий, уверенный, космополитичный и, что важно (и что я оценил), безопасный город. Я знаю, это может показаться скучным, но успех Сингапура, если учесть ситуацию в соседних регионах, весьма показателен. Сингапур со всех сторон окружают хаос, коррупция, нестабильность и преступность, и при этом в буквальном смысле это остров прогресса, где живут лишённые предрассудков, хорошо образованные и трудолюбивые люди. || **А если вам здесь не нравится, никто не мешает вам уехать. Но одна из самых больших проблем правительства Сингапура – нелегальная иммиграция.**

Пережив азиатский экономический кризис, мы узнали все, что нужно знать об открытии филиала: **новый офис должен возглавить один из ведущих топ-менеджеров, нельзя жертвовать принципами только потому, что вы находитесь в другом регионе и у вас здесь большие планы. И конечно, вам потребуются стальные нервы и большие деньги.**

Затем мы обратили внимание на Соединенные Штаты. Америка всегда была крепким орешком для британских агентств. Ни одно из них не сумело добиться успеха в США. Агентство Saatchi & Saatchi, благодаря слиянию с компанией Compton, открыло филиал в Нью-Йорке, но он оказался бледным подобием его главного офиса в Лондоне. || **Но ВВН не интересовали бледные подобию. Мы**

**хотели везде оставаться самими собой: выдающейся креативной компанией, где работают умные и талантливые люди.**

Традиционно американские агентства расширились за счет своих клиентов – таких гигантов, как Procter & Gamble, Kellogg's и Mars. К сожалению, времена крупных международных британских компаний прошли. Да, среди клиентов ВВН есть Unilever и Diageo. Но это все. Поэтому ВВН могло полагаться только на свою репутацию. Конечно, у нас были международные клиенты – Diageo, Unilever, Levi Strauss и Audi – но они не гарантировали нам заказов за пределами лондонского офиса. У подразделений этих клиентов в других странах были собственные агентства – так что нам приходилось бороться, чтобы завоевать их доверие и доказать, что мы можем успешно работать за пределами Великобритании. Даже агентство Wieden+Kennedy, развивавшееся параллельно с нами, делало это благодаря своей работе с международным брендом Nike. Жаль, но мы не могли последовать их примеру.

Но это не так уж плохо. Такая ситуация дает преимущество решать, где и чем вы хотите быть. Можно начать с чистого листа.

Когда мы наконец решили завоевать Штаты, первый вопрос был таким: где будет находиться наш офис. Это не обязательно должен быть Нью-Йорк. Фактически в конце 90-х ни одно из интересных и уважаемых нами креативных агентств не имело офиса в Нью-Йорке. Офис агентства Wieden + Kennedy находился в Портленде, Chiat/Day – в Лос-Анджелесе, Fallon Worldwide – в Миннеаполисе, Goodby, Silverstein – в Сан-Франциско, а вновь созданное агентство Crispin Porter + Bogusky находилось в Майами.

**Как можно догадаться, в Нью-Йорке находились офисы больших и скучных агентств. Странно, не правда ли? Нью-Йорк – самый крупный и многообразный центр рекламы в мире, но ни одно из новаторских, интересных рекламных агентств не имеет там своего офиса. || Есть ли этому аналоги в мире? Нет. Это было бы все равно, что приехать в Великобританию и обнаружить, что самые лучшие рекламные агентства находятся в Донкастере, в Пензансе или даже, господи, прости, в Гримсби! И я вас уверяю, Гримсби вполне соответствует своему названию.**

**Так что вопрос состоял в том, стоит ли нам открывать офис в другом городе, или попытать счастья в «Большом яблоке»? Кто-то сказал нам, что «настоящее искусство рекламы возможно только в Нью-Йорке, в других местах – одно ремесло».**

**Мы выбрали Нью-Йорк, не только потому, что нам нравился этот город. Мы считали, что он даст нам шанс показать себя во всей красе. Никто из коллег, вызывавших у нас искреннее восхищение, не работал в Нью-Йорке (а если когда-то работал, то уже уехал): это давало нам шанс привлечь к себе внимание и произвести впечатление.**

Так что это был Нью-Йорк. Для организации филиала туда должен был отправиться один из наших лучших топ-менеджеров, и этим топ-менеджером оказался я. Если ВВН собиралось заявить о своих намерениях в США – а эти намерения отражали наши творческие принципы – то логично было поручить это главному креатору агентства. || **Вот что бывает, когда у вас есть отдельный кабинет, на двери которого написано ваше имя. Должен признать, я не слишком возражал против необходимости жить и работать в Нью-Йорке.**

Я уехал из Лондона в январе 1999 года, и Синди Галлоп, наш управляющий директор, руководившая офисами ВВН в Лондоне и Сингапуре, сняла временный офис в доме, принадлежавшем Роберту де Ниро в районе Трибека. Я все время надеялся, что случайно столкнусь с ним на улице – например, когда он выйдет выбрасывать мусор. Но мне не повезло – наверное, у него были более важные дела. Мы делили офисное здание с кинокомпанией Харви Вайнштейна Miramax, так что в коридорах то и дело мелькали лица голливудских звезд. Это добавляло этому месту очарования и заставляло внимательно разглядывать попутчиков в лифте. В конце концов, когда-то я уже имел сомнительную честь зайти в туалет вместе с Кирком Дугласом, на киностудии Pinewood Studios в Великобритании, а также удостоился поцелуя Лорин Бэколл на одном телевизионном ток-шоу.

Согласно первоначальному плану я должен был провести в Нью-Йорке год, поставить новый филиал на ноги, найти креативного директора и уехать домой. Но получилось совершенно иначе. Открытие филиала напоминает войну, а первое, что на войне летит к черту – это план сражения. Именно так вышло в Нью-Йорке.

После долгих поисков мы наконец назначили исполнительным креативным директором филиала Тая Монтегю. Спустя девять месяцев Тай решил оставить нас и ушел в агентство Wieden + Kennedy, тоже открывшее к тому времени филиал в Нью-Йорке. В итоге из Wieden + Kennedy Тай ушел в JWT, а сейчас собирается начать собственный бизнес. Если он это сделает, я уверен, что его ждет большой успех.

Нам снова пришлось искать креативного директора, поэтому мне пришлось задержаться. Не скажу, что я расстроился – я любил Нью-Йорк, мне нравилось открывать для себя Америку, и это был замечательный опыт, но мог ли я остаться? Конечно, мог, но это стало бы стеснять тех, кто управлял новым филиалом. Они должны были чувствовать, что это их ответственность, и что они могут сделать себе имя, не находясь в моей тени.

В итоге мы нашли Кевина Родди. Кевин был, несомненно, одним из лучших людей, которых я когда-либо принимал на работу. Он пришел к нам из агентства Fallon Worldwide, а до этого работал в Cliff Freeman & Partners, безбашенном нью-

йоркском агентстве, которое делало потрясающие работы, но так и не смогло добиться стабильного успеха (может быть, он был ему просто неинтересен – не все хотят стать большими). Работы Cliff Freeman & Partners получили множество наград, но никогда не приносили агентству много клиентов. Возможно, потому, что в этом агентстве никогда не было специалистов по медиапланированию.

## **Помните:**

### **магия без интеллекта до добра не доводит.**

В Штатах я многому научился. Один из самых важных уроков состоял в том, как важно по-настоящему понимать культуру. Вы думаете, что вам все ясно, но вы выросли где-то в другом месте, и вами движут те или иные предубеждения – их нужно осознавать. || Так что отправляясь в другую страну, постарайтесь понять, что мотивирует ее жителей. На чем основано их отношение к миру.

И один из самых важных аспектов американской культуры – то, как люди здесь воспринимают «большое». Для американцев это слово обладает таким культурным значением, которое трудно понять иностранцам. Мы, европейцы, склонны относиться к этому слову слегка иронично. У нас оно ассоциируется со скукой, бюрократией и отсутствием гибкости. Да, в Европе мы когда-то делали «большие» дела и считали их важными: большие империи, большие войны, большая слава и большие коалиции. Теперь мы видим все последствия «большого» – история показала, каким хрупким может оказаться «большое». Но для американцев слово «большое» несет в себе другой смысл. Для них «большое» – это успех. Соединенные Штаты – большая страна, с большими возможностями, большими ресурсами, большими деньгами и большими достижениями. Нью-Йорк называют "Большим яблоком" – не маленьким, не средним, а большим. Да, у американцев большие машины, здесь большие люди, у них большие аппетиты, но суть не в этом.

Когда-то в Америку ехали бедные и обездоленные. Часто этим людям приходилось терпеть голод, гонения и лишения. Они приехали в Америку и нашли здесь землю изобилия, полную возможностей. Размер и масштаб этих возможностей стали основой их культуры, проникли в их души. Вот что такое «большое» в Америке. Так что если вы пристанете к берегам Америки и начнете насмехаться над этим словом, берегитесь.

**Большое – важно. Большое – это не проблема,  
это возможность. Отчасти именно это сделало  
Соединенные Штаты великой страной.**



Дома, в Великобритании, мы тратим массу усилий, чтобы убедить европейских клиентов, которые не являются самыми большими компаниями в своих секторах, сыграть на своих небольших размерах – ведь они могут оставаться гибкими, шустрыми и живыми. В США дело обстоит совершенно иначе. Здесь потенциальный внутренний рынок составляет около 300 миллионов потребителей, и можно вести очень успешный бизнес, оставаясь вторым или даже третьим номером на рынке. Бывают исключения, когда всего два игрока идут ноздря в ноздю, например, Apple и Google, Pepsi и Coca-Cola – но их очень мало. Преимущество Америки в том, что здесь много места. Она большая.

Перед отъездом в Штаты я спросил одного знакомого англичанина, трудно ли быть англичанином в Нью-Йорке. Он сказал: «Никаких проблем. В Нью-Йорке живут люди со всего света. Практически каждый житель города – иммигрант». И добавил: «Если ты поедешь в другие города Америки, тебя будут считать жителем Нью-Йорка. Вот это будет проблема». Он был совершенно прав. Нью-Йорк больше отличается от страны, чем любой другой город в мире. Это – город, к которому все остальные американцы относятся крайне подозрительно.

Однажды я пожаловался другу, жителю Нью-Йорка, что слишком редко выезжаю из города и мало вижу настоящую Америку. Он ответил, что мне не стоит волноваться – чтобы увидеть всю остальную Америку, достаточно провести полчаса в Duane Reade. Для тех, кто не был в Нью-Йорке: Duane Reade – это сеть аптек с филиалами во всех районах города, где продают таблетки от любых неврозозов, которые только есть в природе. Проведите полчаса в этой аптеке – и увидите, что такое настоящая Америка.

**Я прибыл в Америку в интересный момент, в январе 1999 года. Когда я сошел с самолета, прибывшего из Хитроу, мне показалось, что это был не рейс 172 British Airways, следующий в аэропорт Джона Кеннеди, а машина времени. Это было абсолютно невероятно: за семь с половиной часов я перепрыгнул во времени на 18 месяцев вперед, и меня чуть не смыло цунами доткома. В то время в Европе много говорили об этом феномене, но он еще не приобрел настоящей популярности. || В США бум доткомов достиг апогея, и это было настоящее безумие. Почти каждый рекламный ролик по радио и телевидению был посвящен новому доткому. || Если в ходе презентации в первые 30 секунд вы не произносили слова «цифровой», дальше вас никто не слушал.**

Все твердили о «новой экономике». Компании с гордостью объявляли, что работают над интернет-проектами. На самом деле это означало, что они бесцельно носятся по кругу, сжигая наличные деньги и не понимая, что происходит. Основатели интернет-компаний толпами приходили в офис ВВН и умоляли нас сделать им рекламу: неслыханное поведение для клиентов рекламных агентств.

Я помню одну команду таких интернет-«мессий», которые собрали целых 100 миллионов долларов, чтобы создать какую-то очередную дотком-ерунду – они пришли просить нас поработать с ними. Но мы не вняли их мольбам! Мне при-

шлось три раза просить их объяснить, чем их бизнес отличается от множества подобных, кроме наличия слова «цифровой» в названии компании. Естественно, мы им отказали.

## **Если мы не можем понять, в чем заключается их бизнес, то как, черт возьми, мы будем его рекламировать?**

Тогда было модно говорить о «захвате территории». Считалось, что нужно сделать так, чтобы ваше название было у всех на слуху, создать какое-нибудь позиционирование, а потом выпустить акции. Сделав все это, считали так называемые интернет-предприниматели, через три года они смогут продать свою компанию за большие деньги и уйти на покой. Конечно, как это часто бывает, самым первым из них это удалось. Но к тому времени, когда статьи об этих счастливицах стали появляться в журнале *FastCompany* или в деловых изданиях, все уже было кончено.

При этом 99% участников рынка не понимали, что все уже кончено, и среди этих 99% были инвесторы, выбрасывавшие свои деньги на так называемую «новую экономику» быстрее, чем Федеральная резервная система успевала их печатать.

**В итоге карточный домик рухнул. Проблема в том, что в подобной атмосфере, если вы пытаетесь кого-то предостеречь, если вы пытаетесь показать, что гравитацию невозможно игнорировать вечно, вас заклеят ретроградом и противником прогресса.** || Коллективный психоз лишает людей логики и здравого смысла, и да поможет вам бог, если вы откажетесь твердить новую мантру вместе со всеми: цифровые технологии – наше единственное будущее. Быстрее, еще быстрее. Нам нужны «клики», к черту продукт. Вы – в одном клике от катастрофы. Мы работаем круглые сутки, без выходных.

Эти идиоты действительно в это верили – они действительно думали, что за три года наживут состояние и окажутся где-нибудь на Карибском пляже, сидя в шезлонге и потягивая пина-коладу.

Мы же пытались создать компанию, которая останется на рынке надолго. Компанию, которая, мы надеялись, сможет добавить пару нулей в бухгалтерские балансы наших клиентов.

На пике психоза доткомов наступил момент, когда акции одной действительно неплохой цифровой компании, созданной, кажется, еще в 1996 году, под названием *Razorfish*, на фондовом рынке стоили дороже акций международного рекламного холдинга *Omnicom*. Как это может быть? Все мы знаем, что бывает, когда кто-то произносит сакраментальную фразу «рынок всегда прав»? Позвольте мне заметить, что рынок прав далеко не всегда. Иногда он делает фатальную ошибку. И тогда одному богу известно, что делать.

Вот прекрасный пример: в 2000 году кинокомпания Time Warner решила, что ей тоже пора подумать о своем цифровом будущем и объединилась с AOL, недавно созданным интернет-провайдером. Еще никогда не было столь оглушительных и быстрых неудач. Time Warner, включавшая в себя несколько выдающихся медиабрендов, создававшихся не одно десятилетие, имевших реальную ценность и реальную стоимость, вручили на тарелочке с голубой каемочкой каким-то интернет-придуркам, которым просто повезло. Я помню, услышав эту новость, я подумал: этого не может быть, должно быть, это какая-то ошибка! И я оказался прав – всего через месяц после этого так называемого слияния компаний рынок обвалился и увлек за собой большинство новых цифровых игроков. Спустя два года после слияния с AOL, Time Warner объявила об убытках в размере 99 миллионов долларов. Я не знаю, кто в Time Warner решил, что слияние с AOL станет вершиной его карьеры, но держу пари, что таких людей немного. И они наверняка больше не работают в Time Warner.

**Несмотря на все безумства того времени, я не отрицаю влияния цифровой революции – а это, конечно, была революция. Она изменила правила игры. Никогда прежде мы не видели настолько быстрых и кардинальных перемен в сфере коммуникации – и эти перемены открыли перед нами такие возможности, что было бы безумием их отрицать, хотя, кажется, некоторые пытаются это делать. || Но как в любой революции, следует принимать ее ценности с холодной головой и здравым смыслом.**

## **Чему же научил нас крах доткомов в 2000 году?**

**Он показал, что бизнес-план компании должен быть основан на истинных инновациях, а не на массовом**

**психозе рынка, жаждущего чего-то нового. Он**

**показал, что рано или поздно гравитация возьмет свое.**

Я еще раз убедился, что нельзя отступать от своих основных принципов. И еще раз подтвердил для себя, что когда кого-то называют экспертом, следует быть очень осторожным. С годами я научился ни перед кем не испытывать трепета. Ни перед кем. Можно уважать людей, можно восхищаться их достижениями, но испытывать трепет не стоит: это опасное состояние. || Сейчас, когда я пишу эту книгу, мир переживает серьезный финансовый кризис. Кризис, созданный людьми, не понимавшими, что происходит, и испытывавшими трепет перед финансовыми манипуляторами, уверявшими всех, что все в порядке. Если кто-то говорит вам о некоей «новой парадигме, не похожей на все, что было раньше», быстрее унесите ноги.

Крах доткомов уничтожил множество агентств, возникших на его волне. Эти агентства заразились психозом, постигшим рынок. **И когда произошла катастрофа и пузырь лопнул, все изменилось в один день – возвращение к реальности было жестким и болезненным. Улицы Нью-Йорка оказались наводнены жертвами, и я могу уверить вас, что это была весьма неприглядная картина.**

Тогда я работал в Штатах и видел все это своими глазами, а в подобных ситуациях американцы собираются с духом и идут дальше. Какой бы сложной ни казалась ситуация, это одно из тех качеств, которые делают США великой страной. Когда дело доходит до бизнеса, здесь нет места сентиментальности. Что умерло – то умерло. Но нынешний экономический кризис заставляет даже Америку отказаться от своих принципов: достаточно вспомнить о том, как правительство попыталось спасти от банкротства корпорацию General Motors.

Сейчас проблема западной экономики состоит в том, как сбалансировать благо для общества с реалиями бизнеса. Пока этого не знает никто. И я думаю, что мы увидим еще не один кризис, прежде чем поймем, как достичь этого равновесия.

За два с половиной года, которые я провел в США (точнее, в Нью-Йорке), ВВН нащупало точку опоры на этом чрезвычайно сложном рынке, привлекло несколько прекрасных клиентов, а потом потеряло некоторых из них. Но мы оставались верны своим убеждениям, превращали интеллект в магию, нашли прекрасных сотрудников, и я верю, что у нас прекрасное будущее. Сейчас наш исполнительный креативный директор, Кевин Родди, решил от нас уйти. Жизнь в рекламном бизнесе всегда интересна. Найти хорошего исполнительного креативного директора очень важно. Как я уже писал, он воплощает в себе душу агентства. Другие сотрудники агентства могут быть его лицом, отвечать за управление, обеспечивать стратегическое направление и развивать бизнес – и все это необходимо любой успешной компании. Но в конечном счете будущее агентства зависит от убеждений и страсти его креативного директора.

**То, что делает этот человек, требования, которые он предъявляет к агентству, креативное лидерство, которое он обеспечивает, качество работы, на котором он настаивает – без этого успеха не будет.**

Без такого глубокого, интуитивного лидерства агентство – не более чем маркетинговая фирма по консультациям. Нет ничего плохого в маркетинговом консультировании – оно требует интеллекта, но не имеет никакого отно-

**шения к магии.** || Логикой ничего не изменишь. Но изменить чувства и поведение людей – вот главная цель бренда и основная задача креативной идеи. И так будет везде, где мы решим открыть свой филиал.

Концепция микросети оказалась удачной структурой для создания смелых идей, пригодных для международного рынка. Для этого не нужны сотни офисов со всеми бюрократическими кошмарами, которые они с собой приносят. У крупных сетевых агентств наконец-то появились сильные конкуренты, и у клиентов теперь есть выбор. И я этому очень рад.

# 15

---

**СПУСТЯ 28 ЛЕТ,  
7 МЕСЯЦЕВ И 3 ДНЯ**

**Сегодня в ВВН работает около  
тысячи человек по всему миру, у нас  
есть филиалы в Сингапуре, Нью-  
Йорке, Сан-Паулу, Шанхае, Мумбаи  
и Лондоне. 51% собственности и  
сегодня принадлежит ВВН,  
а остальные 49% – корпорации  
Publicis.**

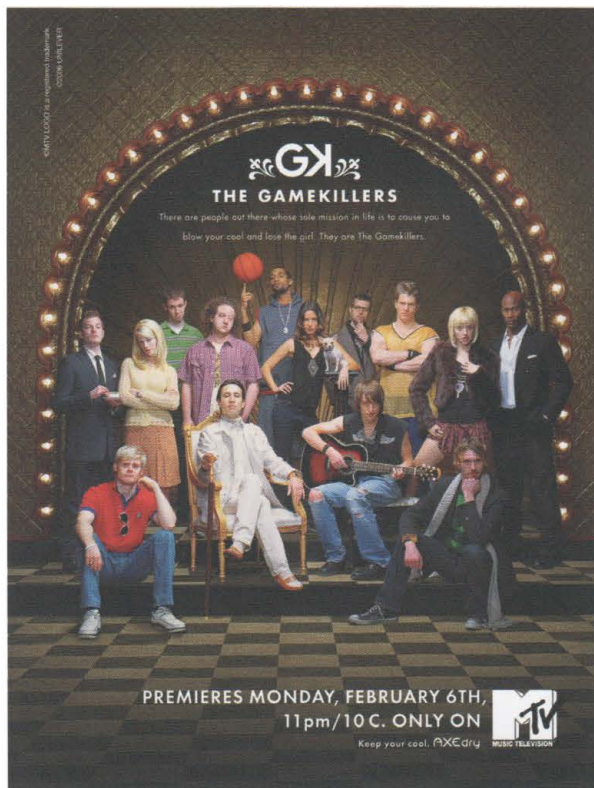
**И мы не только создаем хорошую рекламу: мы придумали телевикторину для бренда Ахе, создали телеканал для компании Audi и игру для безалкогольного напитка J20, которую, возможно, скоро купит телевидение. Мы делаем музыкальные видеоклипы для сайта Myspace, и у нас становится все больше совместных проектов с компанией Google.**

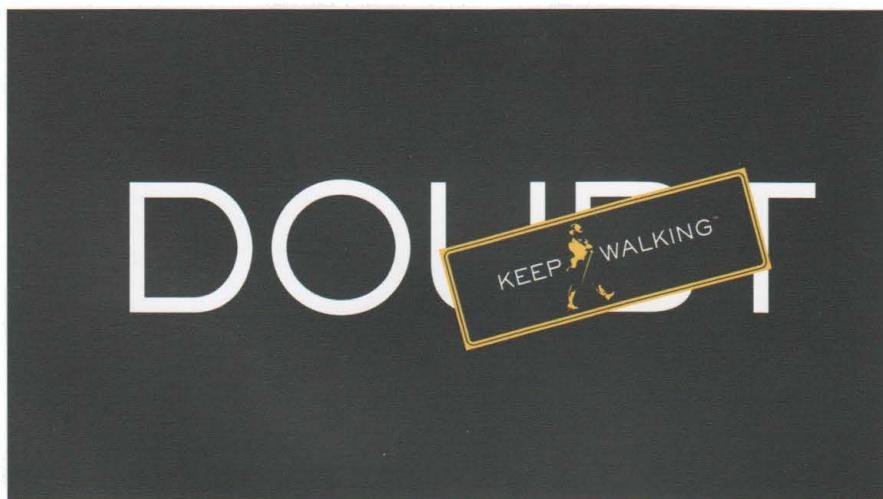
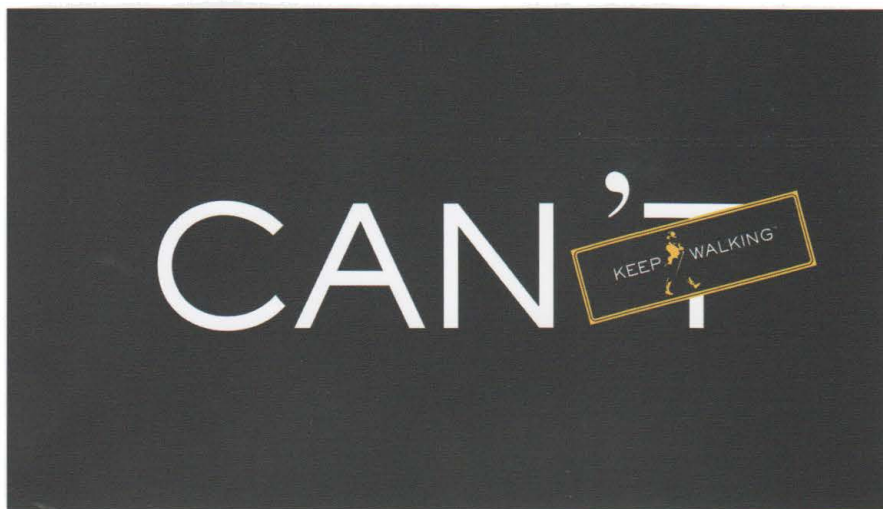
Также в ВВН мы создали новое подразделение под названием Zag, которое

изобретает идеи новых продуктов и выводит их на рынок. На сегодняшний день Zag запустило два бренда: линию вегетарианских продуктов питания *Pick Me*, которые продаются в Tesco, британской сети супермаркетов, и личное устройство безопасности для подростков, названное в честь индуистской богини Илы – его можно купить в другой крупной британской сети розничных продаж, Marks and Spencer.

Мы занимаемся не только разработкой продуктов, но и развиваем свои навыки в цифровой сфере, в сотрудничестве с такими клиентами, как Burberry, Google и Ахе. И мы до сих пор работаем с Audi, одним из наших первых клиентов.

Так что же такое ВВН? Рекламное агентство, предлагающее дополнительные услуги? Или по-настоящему новаторская компания, работающая в индустрии коммуникаций?





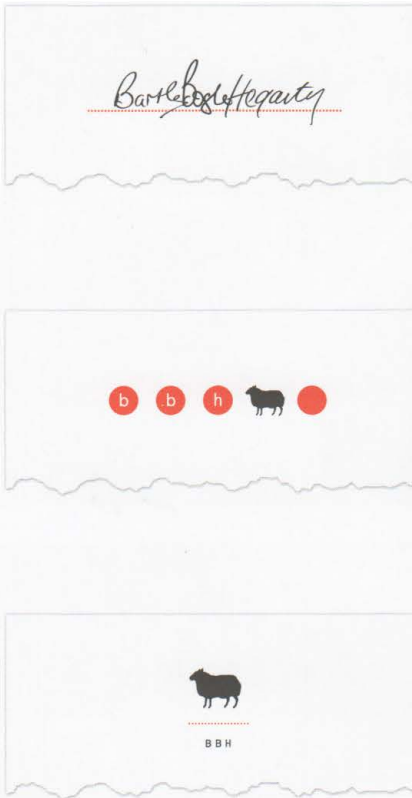
**Клиент:**  
**Johnnie**  
**Walker, 2002**  
*Арт-директор:*  
 Ross Ventress/  
 Alex Lim  
*Копирайтер:*  
 Steve Elrick

**Клиент:**  
**Ahe, 2006,**  
*слева*  
*Арт-директор:*  
 John Randazzo  
*Копирайтеры:*  
 Amir Farhang/  
 Matt Ian/ Kash  
 Sree/ William  
 Gelner

Конечно же, я считаю, что ВВН – это второй случай. Время это подтвердит. История развития нашего агентства – пример того, каким может быть подход к развитию креативной компании и как можно превратить ее в мультидисциплинарную организацию. Это может показаться очевидным, но я считаю, что если в основе вашей компании лежит креатив, то как только компания прекращает расти и развиваться, она начинает умирать.

И я полагаю, что это относится не только к компаниям, работающим в сфере коммуникаций: взгляните на любую успешную организацию, и увидите, что она постоянно развивалась, от первоначального позиционирования, постепенно осваивала новые сферы, и продолжает развиваться. Apple превратилась из произ-





Логотипы BBH,  
1982, 1997  
и 2010

водителя компьютеров в провайдера развлечений, создав iPhone и iPad. Еще один пример – компания LG, клиент BBH, которая превратилась из производителя техники (нужно ли сказать – бытовой электроники?) в еще одного поставщика развлечений.

Определение бренда ограничено только нашим воображением.

Будущее предсказать невозможно, но у бренда всегда есть новые возможности – при условии, что вы начнете шире смотреть на то, что делаете – и тогда перед вами откроются новые горизонты. Благодаря своему слогану, «Продолжай двигаться», компания Johnnie Walker, другой клиент BBH, уже не просто производитель виски – этот слоган выражает определенную философию: никогда не сдавайтесь. Продолжайте мечтать. Успех – это не место назначения, это бесконечное путешествие. Эта философия, мы надеемся, помогает нам вдохновлять людей жить более полной жизнью. Для какого бы бренда вы ни работали, если он не улучшает качество жизни своей аудитории, у него нет будущего.

Потребность в создании и продвижении брендов будет только расти. Это очень важно для будущего наших экономических систем и для благос-

стояния общества. Всегда помните: бренд – самый ценный объект недвижимого имущества в мире; это место в сознании другого человека.

Помните, что одна из задач рекламы – быть проповедником. Бренд должен взойти на эту гору и обратиться к массам. Если он не будет постоянно искать новые рынки, расширяя свое влияние и создавая себе имя, он начнет умирать. Тайна успеха бренда – в постоянном движении.

Фраза «лидирующий бренд» состоит всего из двух слов.

Как же бренд может стать лидирующим?

Лидеру нужны смелость, видение и новаторский подход. Если у вас этого нет, значит, вы не лидер. И если вы думаете, что ваше будущее – следовать за кем-то, удачи вам. Но имейте в виду, это может означать и «до свидания»: скоро вам придется уйти.

Одна из самых потрясающих сторон современного мира – сегодня войти в контакт с аудиторией, вести с ней диалог и тем самым оказывать влияние на рынок можно сотней разных способов. Те, кто говорит, что реклама мертва, ошибаются. Реклама живет и здравствует. Она принимает новые формы.

Следующий вызов для рекламной индустрии – выяснить, как можно общаться с аудиторией в новой мультимедийной среде. Почему мы в BBH мыс-

лим и действуем не так, как обычное агентство? Наша главная цель – создание «идей для больших брендов», идей, которые помогут нашим клиентам улучшить свои финансовые результаты. Мы выражаем эти идеи самыми разными способами и постоянно ищем новые. Нельзя предсказать, какими они будут, но одно можно сказать наверняка: в основе всегда будет лежать креатив.

Итак, BBH развивается и эволюционирует. Собираемся ли мы открывать новые филиалы? Может быть, мы откроем филиал в России, возможно, еще один офис в Китае – нам очень интересен Гонконг. А как насчет Ближнего Востока? Бейрут – креативный центр этого региона, и сейчас он быстро развивается. Но сейчас, когда я пишу эти строки, мы не думаем о новых филиалах. Мы работаем на всех главных континентах и во всех основных деловых и креативных центрах мира. Но никто не знает, что будет дальше. Жизнь научила меня только одному: никогда не говори «никогда».

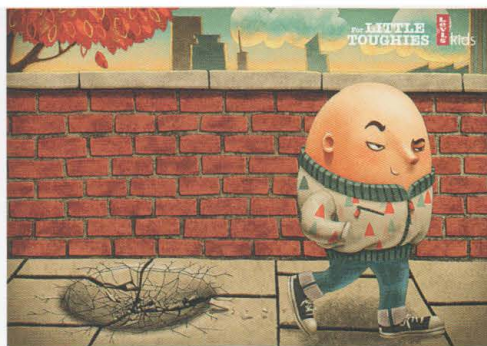
Но мы уж точно не хотим быть похожими на другие международные рекламные группы, имеющие десятки представительств во всем мире. По – мне так это просто цепочка поставок товара. Если вас это привлекает – прекрасно, но BBH никогда этим не занималось. Для нас всегда был главным креатив, и мы всегда в первую очередь думали о качестве своих работ.

Мы хотим, чтобы BBH оставалось не таким, как все. Конечно, человеческая природа побуждает нас быть похожими на себе подобных. Нужно преодолеть этот инстинкт – только тогда ваша компания сможет следовать своим основным принципам в процессе развития. Один из основных принципов BBH – стремление превращать интеллект в магию. Невозможно быть всем для всех. И у агентства всегда должны быть твердые принципы.

Как идут дела у шести филиалов BBH? В 2010 году наш филиал в Сингапуре был признан лучшим агентством года в Азии. В этом году на престижную премию D & AD было выдвинуто больше его работ, чем у любого другого агентства Азии. Это еще раз доказывает, что награду можно получить честным путем. Думаю, кампания нашего сингапурского филиала для детской коллекции Levi's – одна из лучших наших нынешних работ.

**Клиент:** Levi Strauss, 2002  
**Арт-директор:** Scoll McClelland  
**Копирайтер:** Parag Tembulkar  
**Фотограф:** John Clang

**Клиент:** Levi Strauss, 2009  
**Арт-директор:** Eirma Webster  
**Копирайтер:** Angie Featherstone  
**Иллюстратор:** Tye Sok Kuan

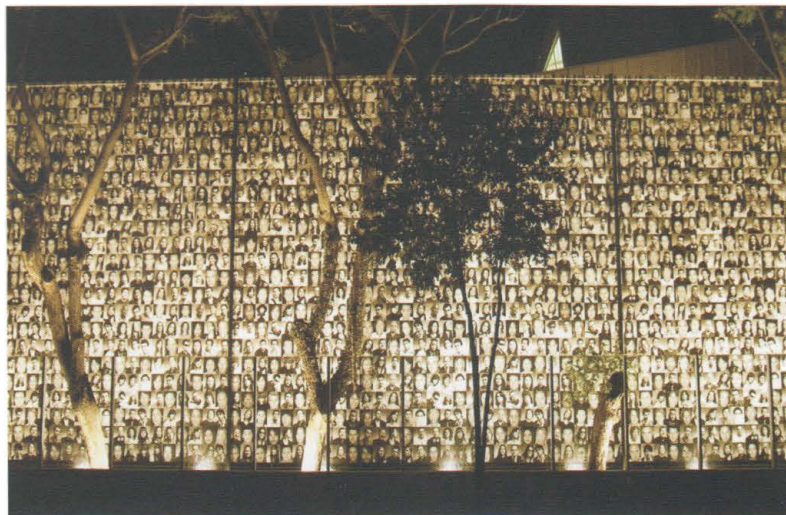




BBH, офис  
в Сингапуре



BBH, офис  
в Бразилии





ВВН, офис  
в Лондоне

ВВН, офис  
в Нью-Йорке



ВВН, офис  
в Мумбаи

ВВН, офис  
в Шанхае





**Клиент:**  
**WWF, 2009**  
**Арт-директоры:**  
Yinbo Ma/  
Carol Ong  
**Копирайтеры:**  
Carol Ong/  
Leo Zhang  
**Иллюстратор:**  
Jian Feng

планете. Энергию, динамизм и огромные возможности этого региона нужно увидеть своими глазами, чтобы в них поверить. Совместные предприятия – редкость для ВВН, мы предпочитаем независимость, но агентство Александра так похоже на ВВН, а сам Александр, которого все зовут Элом, настолько талантлив, что мы решили рискнуть. Чтобы убедиться в правильности этого решения, достаточно увидеть креативные работы, созданные в Сан-Паулу. Я думаю, что NeoGama/ВВН – одно из лучших креативных агентств мира.

Наше представительство в Мумбаи недавно переехало в собственный офис и сейчас активно ищет клиентов. Наши партнеры в Мумбаи не делают демонстративных креативных презентаций, и при этом получают заказы – как мы делали это в Лондоне в 1982 году. Для меня Мумбаи – это сплошной хаос и безумие, из которых, конечно, рождается прекрасный креатив. Обратите внимание на Индию: скоро здесь появится прекрасная реклама. Крикет – не единственное, на что способна эта страна.

**Клиент:**  
**Bank of the Planet, 2007**  
**Арт-директоры:**  
Marcio Ribas/  
Claudia Issa  
**Копирайтер:**  
Alexandre Gama  
**Фотограф:**  
Paulo Vainer

А ВВН-Лондон продолжает развиваться – об этом я уже писал. В 2010 году звание лучшего агентства десятилетия в Великобритании от журнала *Campaign* получили не мы, а агентство Mother, и я думаю, это справедливо – Mother оставило достойный след на лондонской рекламной сцене, и заслуживает этого звания. Я его поздравляю.

Об успехе вашего агентства говорит не только качество его работ, но, как ни странно, и то, что ваших людей постоянно пытаются переманить в другие агентства. Это – цена, которую вы платите за то, что смогли привлечь настолько талантливых людей. Не каждый может быть исполнительным креативным директором или управляющим. Мы всегда были прекрасной тренировочной площадкой для будущих звезд, и я этим горжусь.

**Клиент:**  
**ADES F, 2007**  
**Арт-директор:**  
Marcio Ribas  
**Копирайтер:**  
Isabela Paulelli  
**Фотограф:**  
Robert Polidori

Мы считаем, что нужно поддерживать лучших людей. Именно эти люди будут создавать лучший креатив во все более широкой мультимедийной среде, а это значит, что заботой о них вы делаете инвестиции в собственное будущее. Если вы продолжаете это делать – поддерживать лучших людей ради будущего

Журнал *Ad Age* недавно назвал наш шанхайский филиал лучшим агентством года в Китае. Думаю, это заставило призадуматься некоторые международные сетевые агентства.

Тот же журнал *Ad Age* назвал ВВН-Нью-Йорк лучшим небольшим агентством года в США.

Наше совместное предприятие с агентством Александра Гамы, NeoGama, не перестает меня удивлять. Бразилия – одна из самых потрясающих стран на

From our planet's point of view,  
there's no throwing garbage out.  
Because there is no "out".

Bank of the Planet.  
Investments generating  
information and actions.  
[www.bancodoplaneta.com.br](http://www.bancodoplaneta.com.br)



YOUR BODY IS  
YOUR HOME.  
DON'T SMOKE.





Клиент:  
**Umbro, 2000**  
 Арт-директор:  
 Marcio Ribas  
 Копирайтер:  
 Drauzio  
 Gagnani  
 Фотограф:  
 Rogerio Miranda

своей компании – то вам всегда будет что показать. Помните, что креатив – это инструмент бизнеса, которым нужно гордиться. Творческое видение не менее важно для вашего будущего, чем все остальное.

Наше будущее зависит от энтузиазма, смелости, видения и удачи (так что станьтесь везунчиком). Технологии будут и дальше оказывать влияние на наш бизнес, но беспокоиться об этом бессмысленно. Технологии на самом деле ничего не меняют. Как бы там ни было, все рекламные агентства используют одни и те же технологии. Важнее всего, как всегда, будет качество ваших идей. Будущее ВВН зависит от качества наших идей – чем они лучше, тем увереннее мы смотрим в будущее. Мы никогда не забываем о своем логотипе с черной овцой, ставшем воплощением одного из главных принципов нашего агентства, со времен той самой первой работы для Levi's: если все идут направо, поверни налево.

Я считаю, что сегодня самое прекрасное время для работы в сфере рекламе. У нас есть все, ради чего стоит играть на этом поле. Технологии постоянно меняются, но наша задача – как и раньше – состоит в том, чтобы искать способы объединять людей. И мы делаем это с помощью идей, увлекающих воображение: так всегда было и всегда будет.

# 16

---

## **КАК РЕКЛАМА ЗАСТАВИЛА МЕНЯ НАЧАТЬ ПИТЬ**

**Возможно, однажды вам захочется создать собственный бренд. И тогда вам придется использовать на практике все то, что вы годами говорили своим клиентам, и чего они никогда не слушали.**



**Об этом мечтает каждый рекламист. Обычно эта идея возникает во время встречи с каким-нибудь клиентом, отвергающим все, что вы предлагаете. Но на самом деле мы, рекламисты, не принимаем важных решений. Мы всего лишь даем рекомендации. Решения принимают клиенты. Именно клиент принимает решение вложить в нашу идею свои деньги, в надежде, что благодаря нашим рекомендациям эти деньги, заработанные тяжким трудом, не пропадут впустую.**

Об этом всегда нужно помнить. Возможно, это сделает нас скромнее. Нам часто кажется, что мы правы, а клиент – просто трус и не видит дальше собственного носа. Только поэтому он не спешит следовать нашим бесценным советам. Самый простой способ это проверить – создать собственный бренд: трагит в соответствии с собственными советами собственные деньги.

С этой целью в ВВН мы создали собственное подразделение брендинга, ZAG.

Этот проект помог нам многому научиться. Мы поняли: чтобы создать бренд, нужно много денег и много терпения, а также, конечно, профессиональные навыки, интуиция и удача.

Создав бренд, вы скоро начинаете понимать, что речь идет о вашей собственной драгоценной прибыли. Внезапно дискуссии о том, каким должен быть размер логотипа, становятся неуместными, ведь это ваши деньги!

**И в таких спорах мне говорят – деньги решают все!**

Но я верю, что есть некий зазор между элегантной бедностью и вульгарной роскошью, зазор, объединяющий лучшие практики бизнеса и соединяющий его с креативом.

Мне всегда нравилась одна цитата Джона Рескина: «Не может быть красоты без правды». Мне хочется верить, что без правды не может быть и прибыли.

## **Деньги – это не философия.**

Между стилем и красотой есть духовная связь. Они вызывают у нас чувства – трудно понять почему, но эти чувства легко узнать. Они побуждают нас стремиться к высоким целям и наполняют счастьем все наше существо.

Но если вы скажете что-то подобное на деловой встрече, вам укажут на дверь, и все эти топ-менеджеры начнут кричать: «Уберите этого ненормального с моих глаз!». Поэтому в рекламе мы выражаем идеи языком бизнеса и конкуренции. Мы показываем клиенту, что прекрасно понимаем, как важны финансовые показатели, но при этом не забываем о духовных качествах, которые отличают один бренд от другого. Что сердце чувствует сегодня, голова поймет завтра.

Проблема в том, что голова хочет понять все немедленно. Особенно если в этой голове мозги бухгалтера.

К сожалению, в бизнесе логика ценится выше эмоций – хотя истинная ценность бренда основана на эмоциях. Поэтому в бизнесе решения так часто принимаются на основании результатов каких-нибудь исследований.

Создавая собственную компанию и собственный бренд, вы получаете возможность принимать решения сами. Я так и сделал. Я купил виноградник. Так что благодаря рекламе я в итоге начал пить.

**Если у вас есть виноградник, это значит, что вы заключили договор с Господом Богом. И, скажу я вам, это чертовски ненадежный партнер. Сотворить мир за шесть дней, а потом устроить себе выходной? Не слишком ответственный подход к делу!**

Меня часто спрашивают, зачем я это сделал. Я отвечаю, что это была безумная идея, а мне всегда нравились безумцы, так что она показалась мне разумной.

**Но этот ответ ничего не объясняет.**

По сути, виноделие – это противоположность рекламе. Рекламный бизнес эфемерен, сегодня вы на коне, а завтра о вас забудут. Виноделие – совсем наоборот. Здесь совершенно другой график, и создает его природа. А у нее своя скорость. Ей нельзя позвонить по мобильному и сказать: «Я хочу, чтобы виноград созрел завтра». Природа не отвечает на электронные письма.

Когда вы начинаете понимать эти различия и учитесь их учитывать – это меняет ваше мировоззрение. Реклама и виноделие – настоящие антиподы, инь и ян в самом чистом виде. Возможно, именно эта разница меня и привлекает. И вот что я люблю в сельском хозяйстве, ведь виноделие по сути – это оно и есть: сельское хозяйство.

Занявшись сельским хозяйством, вы быстро понимаете, как разрушительны для почвы химикаты. Вы видите, как они уничтожают природу. Да, в этом году вы получили хороший урожай. Но что будет дальше? Со временем химикаты истощают землю.

А когда вы начинаете использовать методы органического земледелия и поощряете биологическое разнообразие, земля оживает. Возвращаются птицы, потому что вы прекратили уничтожать насекомых и растения, необходимые для здоровья почвы. И если вы используете методы биодинамики, позволяющие оставаться в гармонии с природой и даже учитывать лунные циклы (нет, я не перепил вина), то на ваших глазах начинает происходить что-то невероятное – уникальное – и земля начинает выздоравливать.

## **Это приносит огромное удовольствие и – хотя и требует времени и сил – дает свободу.**

Я не только выращиваю виноград, но и делаю вино, а для этого нужно быть мастером на все руки. Во-первых, я фермер – это самая важная часть работы. Я выращиваю и собираю виноград. Потом я превращаюсь в химика, который добывает из фруктов алкоголь, а потом становлюсь продавцом, ведь мне нужно продать свой продукт.

Естественно, все считают, что я должен быть экспертом по продажам. К сожалению, я узнал о вине одну важную вещь: виноделие не похоже ни на одну другую отрасль, в которой мне довелось работать.

Обычно у клиентов рекламного агентства всего несколько конкурентов. Иногда – пару десятков. В индустрии виноделия работают тысячи компаний. Только во Франции больше 50 000 виноградарей, где делают собственные вина. Было бы интересно нарисовать диаграмму, изображающую конкурентную среду в этой сфере. Думаю, эта диаграмма была бы размерами с три дома.

Оценка производительности – интересная концепция, особенно когда мы говорим о виноградарях и виноделии. || Здесь за нее тоже отвечает Бог. В авгу-

сте 2006 году, за шесть недель до сбора урожая, пошел дождь, за двадцать минут уничтоживший 80% нашего винограда.

## **Включите это в свой бизнес-план.**

Виноградная лоза чем-то похожа на творческую личность – она очень прочная и при этом довольно чувствительная. После дождя у нее плохое настроение, и оно может повлиять даже на урожай следующего года, так что дожди – это очень плохо для бизнеса.

А еще приходится иметь дело с государственными органами. Рассказ об этом мог бы занять целую главу, так что я просто скажу, что правительство (даже французское правительство) считает алкоголь злом (по крайней мере, оно так говорит) и поэтому облагает его налогами при любой возможности. Несмотря на тот факт, что умеренное употребление алкоголя полезно для здоровья.

## **Но хватит жаловаться.**

## **Вот почему мне до сих пор это нравится.**

Вино – поистине дар богов (даже если они редко обращают внимание на виноградники). Откупорив бутылку вина, по крайней мере, хорошего вина, вы оказываетесь в машине времени. Посмотрите на год, указанный на этикетке. Содержимое бутылки – летопись этого года. || Вы узнаете, какими были в тот год зима, весна и лето – жаркими, холодными, прохладными, долгими, влажными, короткими или какими-то еще – и все это вы найдете в обычной бутылке. Вино рассказывает историю – уникальную историю уникального места и уникального времени.

Выпейте нашего Cuvée № 1 урожая 2003 года, и почувствуете вкус этого года – тогда уродился прекрасный виноград, потому что лето было невероятно теплым и солнечным. И такая история заключена в каждой бутылке.

А еще есть разные регионы. Меня это бесконечно увлекает – вино всегда отражает то место, где оно родилось. Попробуйте вино какого-нибудь региона, и начнете понимать его жителей. Бутылка хорошего вина помогает почувствовать на вкус культуру и обычаи того места, где его сделали. Вы поймете, почему эти люди такие, и почему они пьют это вино с теми или иными блюдами. Поэтому «промышленные» вина без сердца и души – мертвый продукт. Зачем напрягаться?

Немногие напитки и блюда предлагают такое невероятное разнообразие. Томатный сок? Нет, не думаю. Именно это разнообразие и делает вино волшебным напитком.

Вот мой первый совет о винах: пейте только хорошие вина, пейте вино с уважением, и оно отплатит вам сторицей. Вино облагораживает, делает еду



вкуснее и побуждает беседу. || **Мой второй совет: не превращайтесь в сноба, в одного из тех, кто окружает вино тайной и демонстрирует свои невероятные познания в этой области, как будто он не такой, как все. Это очень опасно, так что избегайте этого. Лучшее вино – то, которое нравится вам, а не то, которое хвалят другие.**

Еще одна проблема виноделия состоит в том, что оно окружено тайной и мистикой. Некоторые это используют, чтобы морочить людям голову. Как-то при мне один журналист, знаток вин, стал оплакивать потерю этой тайны. А я сказал, что виноделию давно пора отказаться от тайн, но сохранить магию. Считается, что в винах трудно разобраться, но это полная ерунда. Если продукт становится доступным, это не значит, что он теряет свои особенные свойства – магия остается. Я могу слушать музыку и прекрасно понимать, как она была создана, и почему она так прекрасна: инструменты вдыхают в нее жизнь. Это понимание не лишает меня удовольствия – наоборот, делает его еще сильнее.

**Тайна прекрасна, если вы пишете триллер,  
но не в том случае, если вы хотите быть  
успешным виноделом.**

**Простота, качество и уникальность – основные компоненты успеха  
любого бренда. Вино – не исключение.**



Вид с нашего  
виноградника

Винам моего виноградника нужно было дать имя – ему нужен был бренд. И я задумался, стоит ли использовать название региона, где находится мой виноградник – Домен де Шеман – или лучше дать ему мое собственное имя и добавить символ, с которым я связан уже почти 30 лет – черную овцу?

Ответ был очевиден. Представьте себе, что я случайно встретил старого друга. Он спрашивает: «Джон, я слышал, ты делаешь вина, как называется твоя марка?» Если я скажу «Домен де Шеман», и если в голове у моего

друга обычный человеческий мозг, то через пять минут он забудет это название. Если же я скажу: «Хегарти Шеман», он наверняка запомнит слово «Хегарти», а может быть, при случае даже купит бутылочку.

## Первое правило брендинга: запоминаемость.

### Очень трудно купить то, чего вы не помните.

Наш виноградник находится в Лангедоке, на юге Франции. Мы купили его вместе с Филиппой Крейн, моим замечательным партнером. Вообще-то благодаря ей и действует наше предприятие – я же в основном только говорю о нем. Да и, между прочим, из женщин дегустаторы получаются гораздо лучше, чем из мужчин. Так что когда вы в следующий раз пойдете в ресторан и официант попросит кого-то из вас попробовать вино, пусть это делает женщина.

В ясный день с нашего виноградника открывается прекрасный вид на Пиренеи. Он находится в предгорьях Монтан Нуар, черных гор, в регионе, где когда-то жили катары. Катары – это название религиозной секты, существовавшей в этой части Франции в XI и XII веках. К сожалению, их мирную и простую веру католическая церковь сочла ересью. Все мы знаем, что тогда церковь делала с еретиками – она объявила крестовый поход против этих людей и полностью их истребила. Уничтожение катаров в XIII веке – первый в мире случай геноцида, подтвержденный документально. Не лучший способ творить историю.

Катаров еще часто называли «черными овцами Франции», так что мне казалось очевидным, что нашим логотипом должна стать черная овца. Этот символ был географически и исторически оправдан, как и его основная идея: не следовать за толпой.

**Так что теперь я – владелец бренда.  
Я постоянно стремлюсь сделать свой продукт  
лучше и пытаюсь сам принимать все  
инвестиционные решения.**

Насколько мне известно, чем бы вы ни занимались, есть только одна успешная бизнес-стратегия. Она называется «качество». Конечно же, качество – в глазах смотрящего. Возможно, не все со мной согласятся. И это прекрасно. Особенно в сфере виноделия.

Вино – сельскохозяйственный продукт, подверженный прихотям природы. Путь к качеству здесь лежит в гармонии с силами природы. Нужно понять, какова ситуация в настоящий момент и сделать нечто уникальное.

Кто-то недавно спросил меня: «Так что, Джон, какое вино ты хочешь делать?». Я ответил: «Это вопрос не ко мне. Все дело в том, какое вино хочет делать наша земля». Вот что важно. Тогда вино будет уникальным – а нет ничего лучше, чем продавать нечто уникальное.

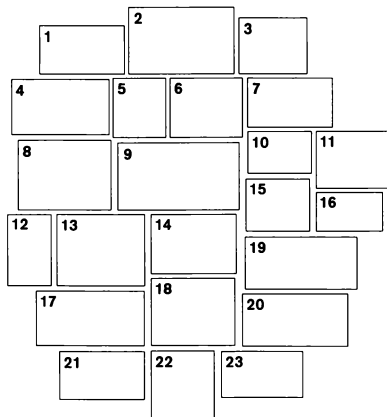
К счастью для нас, с этим согласен и Роберт Паркер, легендарный американский винный критик. Он дал нашему Cuvee № 1 2003 года – нашего первого года – 92 балла из ста возможных. Конечно же, я был вполне доволен этими 92 баллами. А нашему «Темному рыцарю» 2005 года, ограниченной партии особого винтажа, он дал 93 балла. Сэмюэль Бергер, наш главный специалист по купажам, с чисто французским скептицизмом к наградам, только пожал плечами и сказал: «Джон, это вино можно будет пить только через пять лет!» – «Да ладно, Сэмюэль, – ответил я. – Я бы не возражал, если бы прямо сейчас кто-нибудь купил бутылочку-другую». И вдруг подумал: боже мой, я веду себя, как типичный клиент рекламного агентства.

Так что рано или поздно у вас может появиться собственный бизнес, не связанный с рекламой. И вот вам мой совет: создайте такой бизнес. || **Найдите что-то, что вас увлекает, неважно что. Главное, чтобы вы это по-настоящему любили. А потом используйте в этой сфере стратегическое мышление и креативные способности, которые постоянно используете в рекламе.**

Реклама – это не просто бизнес в сфере коммуникаций. Это – индустрия решения проблем, которая также учит нас жизни, заставляет думать и создавать идеи, имеющие истинную ценность. Почему? Потому что хорошие идеи – суть хорошей рекламы. Опыт работы в этой сфере дает уникальные знания и опыт, связанные с самыми разными рынками, а это поможет вам внести ясность и вдохновение во все, что вы захотите сделать в будущем.

**Это – дар нашей индустрии.  
Цените его и относитесь к нему с уважением.**

Огромная благодарность Эндрю Санигар из Т & Н за его поддержку и энтузиазм. Также большое спасибо Илоне де Немети Санигар за то, что мои слова приобретали смысл, Крису Уокеллинг за его дизайнерский взгляд и Эйми Кинсбери, моей бедной секретарше, которая печатала, перепечатывала и расшифровывала мой несносный почерк.



## Подписи

к иллюстрациям на стр. 2

1. **Клиент:** Google, 2010  
**Название:** Speed  
**Арт-директор:** Steve Peck  
**Копирайтер:** Jared Elms  
**Директор:** Aaron Duffy
2. **Клиент:** Audi, 1992  
**Арт-директор:** Russell Ramsey  
**Копирайтер:** John O'Keefe  
**Фотограф:** Leon Steele
3. **Клиент:** Perfetti Van Melle – Vigorsol, 2002  
**Название:** Lotto  
**Арт-директор:** Mike Wells  
**Копирайтер:** Will Barnett  
**Директор:** Harold Zwart
4. **Клиент:** Johnnie Walker, 2010  
**Название:** Man who walked around the world  
**Арт-директор:** Mick Mahoney  
**Копирайтер:** Justin Moore  
**Директор:** Jamie Rafn
5. **Клиент:** Bertolli, 2003  
**Арт-директор:** Adam Staples  
**Копирайтер:** Paul Miles  
**Иллюстратор:** Syd Brak
6. **Клиент:** Pretty Polly, 1987  
**Название:** Smooth running  
**Арт-директор:** Rosie Arnold  
**Копирайтер:** Derek Payne  
**Директор:** John Marles
7. **Клиент:** St John's Ambulance, 2010  
**Название:** Popcorn  
**Арт-директор:** Adrian Rossi  
**Копирайтер:** Alex Grieve  
**Директор:** Jeff Labbe
8. **Клиент:** Levi Strauss, 1996  
**Арт-директор:** Rosie Arnold  
**Копирайтер:** Will Awdry  
**Фотограф:** Nadav Kander
9. **Клиент:** Parker Pens, 2003  
**Арт-директор:** Russell Ramsey
10. **Клиент:** Audi, 2002  
**Название:** Hendrix  
**Арт-директор:** Matthew Saunby  
**Копирайтер:** Adam Chiappe  
**Директор:** Daniel Kleinman
11. **Клиент:** Club Med, 1996  
**Название:** City  
**Арт-директор:** Tony McTear  
**Копирайтер:** Will Barnett  
**Директор:** Jonathan Glazer
12. **Клиент:** Sony Walkman, 1990  
**Арт-директор:** Mike Wells  
**Копирайтер:** Tom Hudson  
**Фотограф:** Malcolm Venville
13. **Клиент:** OMO – Dero, 2007  
**Название:** Muscle man  
**Арт-директор:** Dave Monk  
**Копирайтер:** Matt Waller  
**Директор:** Jonty Toosey
14. **Клиент:** K Shoes, 1990  
**Арт-директор:** Gary Denham  
**Копирайтер:** Barbara Nokes
15. **Клиент:** Levi Strauss, 1995  
**Название:** Clayman  
**Арт-директор:** Tim Ashton  
**Копирайтер:** John McCabe  
**Продюсер:** Philippa Crane  
**Директора:** Michael Mort/Deiniol Morris
16. **Клиент:** Asda, 1987  
**Автор:** Nick Welch  
**Арт-директор:** Billy Mawhinney  
**Фотограф:** Stak
17. **Клиент:** Castlemaine XXXX, 2006  
**Арт-директор:** Adrian Birkinshaw  
**Копирайтер:** Paul Yull  
**Фотограф:** James Day
18. **Клиент:** Levi Strauss, 1994  
**Название:** Drugstore  
**Арт-директор:** John Gorse  
**Копирайтер:** Nick Worthington  
**Директор:** Michael Gondry
19. **Клиент:** Barclays, 2002  
**Название:** Samuel L. Jackson  
**Арт-директор:** Pete Bradley  
**Копирайтер:** Marc Hatfield  
**Директор:** Jonathan Glazer
20. **Клиент:** KFC, 2008  
**Арт-директор:** Kevin Stark  
**Копирайтер:** Nick Kidney  
**Иллюстратор:** Ali Augur
21. **Клиент:** Barclaycard, 2009  
**Название:** Water slide  
**Арт-директор:** Wesley Hawes  
**Копирайтер:** Gary McCreadie  
**Директор:** Peter Thwaites
22. **Клиент:** British Airways, 2008  
**Название:** Bloody Mary  
**Арт-директор:** Kevin Stark  
**Копирайтер:** Nick Kidney  
**Фотограф:** Dan Tobin Smith
23. **Клиент:** Axe – Lynx, 2006  
**Название:** Getting dressed  
**Автор:** Nick Gill  
**Директор:** Ringan Ledwidge



- ADESF** 210  
 Apple 45, 46, 51, 71, 198, 205  
 Asda 2  
 Atherton, Bill 135  
 Audi 40, 51, 80–81, 93, 153–58, 160, 165, 166, 168, 195, 204, 210, 221  
 Avedon, Richard 179  
 Axe 10, 93, 204, 221  
**Bank of the Planet** 210  
 Barclaycard 2, 221  
 Barclays 2, 221  
 Barnardo's 34  
 Bartle, John 141, 146, 150  
 Bartle Bogle Hegarty (BBH) 11, 44, 48, 59, 61, 62, 66, 67, 80, 84, 87–88, 93, 97, 108, 142, 145–147, 150–153, 157, 159, 166–167, 172–175, 178, 182, 187–188, 191–198, 201, 203–207, 210, 212, 214  
 BBC 149  
 Bell, Tim 133  
 Benetton 34  
 Benson & Hedges 58  
 Benton & Bowles 63–64, 115–116  
 Bernbach, Bill 17, 57, 118  
 Bertolli 2, 221  
 BMW 63, 154  
 Boase Massimi Pollitt (BMP) 121, 129  
 Boddingtons 35–37, 157, 166  
 Bogle, Nigel 141, 150  
 British Airways 169, 198, 221  
 Burberry 204  
 Burnett, Leo 191–193  
**Cadbury** 40  
 Campaign 131, 134, 145, 151–52, 181, 210  
 Card, Sue 150  
 Carruthers, Roy 122  
 Cass, Carol 135  
 Castlemaine XXXX 2, 221  
 Catesby's 121  
 Cellnet 55  
 Chiat/Day 144, 192–93, 195  
 Choosy 33  
 Cliff Freeman & Partners 196–197  
 Clive, John 135  
 Club Med 93, 221  
 Coates, Clive 141  
 Coca-Cola 44–46, 187, 198  
 Collett Dickenson Pearce (CDP) 57, 92, 116, 118, 122, 131, 135  
 Compton 194  
 Courage 117, 119–20  
 Cramer Saatchi 24–25, 33, 121–26, 128, 130, 134  
 Crane, Philippa 181, 184, 221  
 Crispin Porter + Boguski 195  
 Curved Air 83  
**Dane, Maxwell** 17, 57, 118  
 Darke, Nick 135  
 Denny, Martin 141  
 Diageo 195  
 Dr White's 82  
 Doyle Dane Bernbach (DDB) 17, 118  
 Duane Reade 198  
 Dyson, James 9, 56  
**Economist, the** 75, 170  
 El Al 17, 122  
 Enron 106  
**Fallon Worldwide** 195–196  
 FastCompany 199  
 FCB 173  
 Fiat 58  
 Firestone 106  
 First Direct 47  
 Flora 158  
 Ford 106  
**Gama, Alexandre** 210  
 Geers Gross 132  
 General Motors 59, 201  
 Gillette 133  
 Glenlivet Whisky 44  
 Golden Wonder 87  
 Goodby, Silverstein 195  
 Google 47, 198, 204, 221  
 Gossard 120  
**Häagen-Dazs** 53  
 Hamlet 58  
 Haymarket 131, 134, 150  
 HBO 102  
 Health Education Council (HEC) 123, 124, 126  
 Heineken 58, 157  
 Holmes Knight Ritchie 145  
 Homepride 132  
 Hoover 56  
 Hovis 58  
**IBM** 18  
 Island Records 125–128  
**Johnnie Walker** 51–52, 205–206, 221  
 JWT 87, 130, 196  
**K Shoes** 167–168, 221  
 Kellogg's 195  
 KFC 221  
 Kraft Foods 40  
**Led Zeppelin** 83  
 Lego 144  
 Levi Strauss 159–162, 164–168, 172–175, 177–184, 187, 195, 207, 221  
 LG 206  
 Lintas 64  
 Live Aid 170–71  
 London College of Printing (LCP) 15–16, 19–21  
 Lonrho 160  
**Mackeson Stout** 157  
 Mail on Sunday, the 90–91  
 Management Today 134  
 Marks & Spencer 96–97  
 Marlboro 45  
 Martin, Cris 135, 141

- Mars 195  
McCann Erickson 160, 162, 173, 174  
Mercedes 154  
Michael Peters Design 122  
Microsoft 46  
Mini 32  
Miramax 196  
MOJO 192–93  
Mother 210  
Mott the Hoople 127  
MTV 170  
Myspace 204  
**NeoGama** 193, 210  
New Musical Express (NME) 127  
Newsweek 170  
Nike 45–47, 189–190, 195  
Nokes, Barbara 33, 82, 157, 167, 177, 189, 221  
**O2** 55  
Oasis 113  
Ohrbach's 17  
Omnicom 144, 199  
OMO 221  
Orange 54–55, 107  
Ovaltine 161  
**Papert, Koenig, Lois (PKL)**  
20, 122  
Parker Pens 221  
Pepsi 187–189, 198  
Pick Me 204  
Polaroid 88–89  
Porsche 154  
Porter, Gail 108  
'Pregnant man' poster 126  
Pretty Polly 221  
Procter & Gamble 195  
Publicis 193–194, 203  
**Rank Hovis McDougall** 130  
Razorfish 199  
Redford, Melvin 135  
Reebok 50  
Robertson's 33  
Rolling Stones, The 46  
Rover 63–64  
**Saatchi & Saatchi** 24, 34, 59, 122, 125, 131–135, 137–138, 148–150, 187, 194  
St John's Ambulance 221  
Selfridges 175, 177  
Shell 111  
Sinclair, Jeremy 126, 135, 174  
Smash 121  
Smirnoff 49  
Soft Machine 83  
Sony 186, 221  
Starcom 191–94  
Stella Artois 157  
Sunday Times, the 90, 135  
Sunny Delight 106  
**TBWA** 87, 138, 139–46, 148–51, 153, 154, 161, 190  
Tesco 88, 204  
Time 170  
Time Warner 200  
Times, The 51, 91, 134  
TiVo 104  
Toyota 107  
Turnbull & Asser 132  
**Umbro** 212  
Unilever 10, 93, 158, 195  
**Virgin** 43, 89  
Vodafone 47, 107  
Volkswagen 17–19, 45, 47, 50  
**Walkman** 186, 221  
Wallis 31  
Whitbread 157–59, 166, 168  
Wieden+Kennedy 190, 195, 196  
Woods, Dave 135  
WWF 210  
**X Box** 54  
**Zag** 204, 214

- Аведон Ричард** 182  
**Банли Пол** 150  
Баллмор Джереми 130  
Боулер Брайан 81, 153, 156  
Брунс Боб 116  
Брэнсон Ричард 43  
**Геймс Абрам** 111  
Гиллард Джон 16, 19–20  
Гирс Боб 132  
Голливуд 27, 99, 109, 129, 196  
Гольдман Уильям 97–99, 109  
Гонконг 194, 207  
Гросс Боб 132  
**Дженсон Майкл** 188  
Джобс Стив 71  
Дилан Боб 56  
Дойл Джеймс 17  
Доу Робин 165, 174  
**Ила** 204  
Иссигонис Алек 32–33  
**Каррутэрс Рой** 116  
Кинг Бен 178–179  
Кляйн Лу 122, 129  
Консервативная партия 138  
Коффер Эдвард Маннайт 111  
Крамер Росс 116, 12, 130–131  
Кроммер Дэн 115–116  
**Леннон Джон** 11  
Леонардо да Винчи 28  
Лидбитер Чарльз 47  
Лондон 13, 14, 15, 20, 21, 41,  
55, 70, 108, 115, 116, 121, 129,  
131, 132, 138, 140, 145, 148, 149,  
156, 166, 170, 175, 194, 196, 203,  
209, 210  
**Мердок Руперт** 90  
Минеланджело 30, 46  
Милвард Колин 57–58  
Мумбаи 203, 209, 210  
**Найт Ник** 182  
Нью-Йорк 10, 17, 20, 44, 84, 93,  
113, 116, 188–189, 194–198, 201,  
203, 209–210  
**Палладино Тони** 20, 21, 122  
Панк-движение 34  
Паркер Алан 20, 122  
Петерс Майкл 122, 129  
Пресли Элвис 14, 32  
Путнэм Дэвид 121–122, 129  
**Робертс Кевин** 187  
Родди Кевин 196, 201  
Роулинг Дж. К. 112, 187  
**Саачи Морис** 7  
Саачи Чарльз 7, 116, 120  
Сан-Пауло 203  
Сан-Франциско 160, 163–164,  
173, 195  
Смит Ли 164–165  
Стивенс Гай 127  
**Тэтчер Маргарет** 142, 169  
**Уайльд Оскар** 84  
Уайт Робин 154, 159  
**Хаас Боб** 166  
Хеллер Боб 134  
**Чиат Джей** 192  
**Шанхай** 203, 209  
Шилленд Питер 162, 167, 174  
Школа искусств Хорнси 15