



Жан-Мари Дрю – Ломая стереотипы РЕКЛАМА, РАЗРУШАЮЩАЯ ОБЩЕПРИНЯТОЕ

Jean-Marie Dru

Разрыв как новый взгляд на бизнес

Не успев появиться на свет, книга Жан-Мари Дрю сделала то, что было заложено в ее названии.* Она «потрясла рынки». Рекламный мир содрогнулся. И судорожно кинулся ломать стереотипы и воплощать идею Разрыва в жизнь. Идея между тем проста. Берешь набивший оскомину стереотип. То есть нечто привычное, обыденное, устоявшееся. Смотришь на него и понимаешь, что так жить нельзя. А если и можно, то не обязательно. Тогда ты берешь его и ломаешь. То есть ткнул пальцем — и рассыпался картонный домик. А ты почесал в затылке и начал собирать снова, создавая что-то совершенно новое. И все. Выявил—сломал—создал. Правда, простая идея? Только раньше никому в голову не приходило ее сформулировать, развить, да еще и книгу о ней написать. Жан-Мари Дрю пришло. Он и выиграл. А заодно все мы, которые получили наконец возможность понять, в чем суть совершенствования и революционных («разрывных») идей.

Несмотря на то что в России эта книга выходит в свет на 6 лет позже своего французского и английского вариантов, наиболее продвинутые наши рекламисты уже успели окрестить основную идею автора «теорией Разрыва» (хотя сам автор чаще называет ее идеей или концепцией) и присоединились к активной части своих зарубежных коллег — вероятно, вспомнили, что критерием истинности любой теории является практика. Тем более что иным способом ее (теорию) не проверить.

Экономические будни знают множество априори недоказуемых теорий. Основанных на объективной действительности, а не на теоремах, действующих и не нуждающихся в доказательствах. Вспомним хотя бы правило Парето: 80 % дохода приносят 20% покупателей; 80% успеха компании обеспечивают 20% ее наиболее активных и преданных сотрудников (хотя об этом не принято говорить); 80% рабочего времени менеджер тратит на наиболее бесплодную и трудоемкую часть работы. Почему?

Научно обосновать это невозможно, но на практике именно так почему-то и получается.

Вероятно, правило 80/20 действовало задолго до того, как оно было сформулировано швейцарским экономистом В. Парето в XIX в. Точно так же и практика Разрыва существовала едва ли не с самого первого шага, который обезьяна сделала, став человеком, ибо шаг этот и был тем самым Разрывом, который сформулировал и активно пропагандирует Ж.-М. Дрю. И точно так же, как правило Парето, правило (аксиома, идея, теория) Разрыва имеет гораздо более широкое значение в самых разных сферах человеческой жизни, чем рассматриваемый в настоящей книге Разрыв рекламных стереотипов.

Совершенно гениальное воплощение Разрыва продемонстрировал нам первый президент РФ, представивший в новогоднюю ночь своего преемника. Таким же Разрывом можно считать все изобретенное «на стыке наук». Ломая стереотипы, большевики подменили божественную религию религией коммунистической — пусть в результате общество стало попросту атеистическим, но слом все же произошел. Кто сказал, что газету после прочтения нужно выбрасывать (или использовать для иных утилитарных нужд), — начав печатать романы с продолжением «из номера в номер», журналисты добились того, что газеты (либо вырезки из них) люди стали собирать и хранить; и это не считая того, что их просто стали больше покупать. Любой хороший анекдот построен на принципе Разрыва. Мастером Разрыва был О'Генри. Подумав несколько секунд, вы найдете множество примеров разрывных идей и не одно подтверждение того, что Разрыв если и не разрушает, то как минимум сдвигает в нашем сознании прежние стереотипы. Впрочем, делают это практически все творческие люди. Только одним этот фокус удается исключительно на уровне умозрительных рассуждений, другие робко предлагают его внедрить независимым практикам, а третьи воплощают его в жизнь самостоятельно.

«Была бы хороша идея, мы найдем ей применение», — говорят практичные японцы и собирают все (даже на первый взгляд безумные) идеи своих сотрудников. Банк идей пополняется чуть не ежедневно, героические изобретатели получают материальное вознаграждение, а японские предприятия совершенно естественно заваливают мир не только своей традиционной продукцией, но и «ломающими стереотипы» новинками. Ведь среди идей простых работников можно встретить и разрывные.

Российские изобретатели бьются со своими идеями и не могут не только воплотить их в жизнь, но даже толком продать. Один мой знакомый (британский преподаватель маркетинга) в конце 1980-х гг. сказал, что у русских необыкновенно гибкий ум, но в этом и их беда: они умудряются изобрести гораздо больше того, чем в состоянии осознать. Понял это, наверное, не только он. С развитием международной интеграции и открытием наших границ в более преуспевающие, но менее «сообразительные» страны хлынул поток отечественных «мозгов». Государство, занятое более важными проблемами, этого не заметило.

Результатом стало резкое падение уровня нашей науки, практически до состояния невразумительного упал уровень нашей образовательной системы. Да и как может быть иначе, если зарплата профессора университета сегодня оказалась ниже прожиточного минимума? Впрочем, с нами остались наша смекалка, умение найти решение любой проблемы, героическое стремление преодолеть любые препятствия (а их в последние годы было, пожалуй, даже слишком много). Парадоксально, но сокращение финансирования науки в двадцать раз привело к сокращению количества патентов на изобретения всего в четыре раза. Возможно, именно в этой способности к творчеству и состоит наше долгосрочное конкурентное преимущество, используя которое Россия сможет снова вырваться в лидеры мирового рынка. Наша смекалка (Михаил Задорнов утверждает, что такого понятия нет в других языках, и почему-то очень хочется в это верить) — во многом способность к Разрыву. Дело за малым: снабдить людей с мозгами еще и деньгами. Чтобы не было мучительно больно отвечать на вопрос: «если ты такой умный, то почему ты такой бедный»? Вопрос отнюдь не риторический. И одним из способов сделать умных богатыми является реклама. Для этого не обязательно делать рекламодателем изобретателя.

Если к культуре (и жизни, и бизнеса) отнестись с точки зрения Разрыва, богатыми смогут стать изобретатели, предприниматели, рекламисты и журналисты. Надо лишь немного подумать.

Жан-Мари Дрю анализирует подходы к рекламе в разных странах. И приходит к выводу, что стиль работы рекламистов диктуется культурой страны. При этом он находит, что очень мало роликов или объявлений могут стать глобальными и без ущерба доходить до жителей разных стран. Правда, российскую рекламу он не анализирует (будем считать, что исключительно в силу неразвитости нашей отечественной рекламы в период написания книги в 1995 г.), но и без того понятно, что она есть и будет отражением того, что сегодня происходит в обществе. «Об идеалах нации говорят ее рекламные объявления».

Какие идеалы нации и массового их доведения до умов у нас сегодня имеются? Пожалуй, самым массовым из них является телевидение. Что оно нам несет? Назойливые поиски национальной идеи почему-то ни к чему не приводят. Информационные программы заливают нас потоками нечистот, детализуя только темные стороны жизни: убийства, пожары, стихийные бедствия, автомобильные и иные катастрофы. Игровые и развлекательные программы демонстрируют либо возможность для не совсем полных идиотов заработать бешеные деньги за ответ на каверзный вопрос (вроде: «Что никому не известный средневековый бельгийский художник считал самым грязным в жизни?»), либо пошловатые истории о том, как муж изменял жене с тещей. Даже те, кого мы дружно выбираем на выборах в качестве наших народных представителей, появляются на экранах телевизоров и страницах газет преимущественно в случае поливания коллег водой или рукоприкладства. Да и для других представителей власти шансы попасть под перья или камеры журналистов есть только в случаях их необыкновенной схожести (ну вплоть до родинок!) с неправедно ведущими себя людьми, зафиксированными в пикантных ситуациях. О всенародно любимых артистах и писателях тележурналисты вспоминают лишь в день их смерти. О системе образования информвыпуски сообщают, только если в какой-нибудь сельской школе отключат отопление или если в стенах N-ского университета мышей окажется больше, чем студентов.

Подобная многолетняя политика массмедиа совершенно адекватно отразилась на рекламе и даже в названиях продуктов. Попробуйте американцу после 11 сентября предложить шоколадку с названием «Шок». Если вас не убьют на месте, то как минимум засудят (и неизвестно что для вас будет лучше). А у нас эта марка активно продвигается именно после взрывов жилых домов в разных уголках страны, в разгар чеченской войны, гибели «Курска», трагедии в подземном переходе и т. д. Более того, и само содержание рекламных роликов вызывает у нормального человека если не шок, то по крайней мере омерзение. Слоган «сказка для взрослых» в рекламе пива приводит к тому, что в школе дети из неблагополучных семей гордо заявляют, что они уже взрослые, ибо пиво им родители дают каждый день. Какое унижение для их более благополучных одноклассников!

Проводником какой идеи является бренд продовольственных товаров «Моя семья»? Каннибализм в чистом виде. Причем к поеданию предлагается не «сердце врага», как у каннибалистически настроенных аборигенов диких островов, а самые что ни на есть близкие люди. Недалеко ушла реклама «Любимого сада», в которой не просто многократно и с раздражающей назойливостью повторяется рефрен «любимый, любимые», но еще и фиксируется точный ассоциативный ряд между любимыми родственниками и напитком с блеклой упаковкой. Что-то из этого надо съесть, только после просмотра ролика забываешь, чем тебя уговаривали полакомиться — яблоком, соком, дедушкой или внуками. Недалеко ушла от него и «Долька» — «так мы называем самых любимых», поэтому и предлагаем употребить их незамедлительно. Замечательный сок «Я» предлагает питаться не только родственниками, но и, наконец, заняться самоедством...

Рекламисты гордо говорят: мы улавливаем стиль нового поколения! Интересно, в какой стране захотят жить эти деятели (журналисты, политики, рекламисты и иже с ними) лет через 10-15, когда «поколение Шока» (а отнюдь не *Pepsi*, как это кому-то мнится) вырастет и станет формировать политику (экономическую, экологическую и все прочие) страны?

Можно, конечно сказать, что производители и рекламисты, как обезьяны, лишь повторяют уже примелькавшееся, а виноваты во всем уже давно попадающие в жуткие каннибальские ситуации конфетки *MGfM's*. Можно. Только кому это надо"? Нашлись ведь производители, которые предлагают волку съесть не бабушку, а «Трех поросят»! Другое дело, что «свиньячья» тема в стране с многочисленным мусульманским населением не вполне вписывается в элементарную политкорректность...

С последней у наших рекламистов, кстати, совсем худо. Мы видим целующихся, обнимающихся, обнюхивающих друг друга людей белой и негроидной массы, на худой конец японцев или малайцев. Зато эвенка или удмурта мы в рекламе не увидим. Рекламисты категорически не хотят ломать стереотипы, навязанные журналистами, поэтому в российских рекламных роликах мы практически не видим «лиц кавказской национальности», равно как татарской, бурятской или башкирской. Наверное, потому, что все ролики делаются столичными режиссерами, уже подзабывшими, что страна у нас евразийская, а не только европейская.

«В действительности все не так, как на самом деле» В эту полную абсурда фразу из рекламного ролика веришь безоговорочно. Ибо она из нашей жизни. Миллионы россиян работают, изобретают, пишут книги и картины, лечат и учат. Но, судя по содержанию информационных изданий, их как будто не существует.

О, если бы наши рекламисты наконец додумались до простой мысли, что, объединившись с журналистами, они бы могли искать, находить и продвигать наши изобретения! Показывать российских гениев и помогать им создавать действительно эффективные, глобально конкурентоспособные производства* Это действительно был бы Разрыв. Привлекая отечественные миллионы долларов, которые сегодня утекают в оффшорные зоны, убеждая богатых иностранцев вкладывать в развитие наших производств и имея с этого даже малые доли процента прибыли, и журналисты, и рекламисты смогли бы обогатиться. Если, конечно, их привлекают долгосрочные высокие доходы вместо сегодняшних одноразовых копеек, которые они срывают, показывая реальные трупы и выдуманных монстров.

Впрочем, как ни странно, но даже поколение, выросшее на ужасах денежных реформ, падающих самолетов и взорванных домов, активно голосует за доброту и человечность, лишая своих голосов рвачей и раскованных див. Это блестяще показал первый отечественный опыт реального телевидения. Вопреки железному убеждению журналистов (или их консультантов?) в том, что самое интересное — это интимные сцены и кровавые конфликты, у миллионов людей, ежедневно собирающихся перед экранами в минуты показа программы «За стеклом», гораздо больший интерес вызвало совсем другое. Людям нравилось смотреть на то, как человек выживает в жесткой и даже жестокой среде под гнетом «всесильного» «господина режиссера». Людям нравилось «болеть» и переживать за тех, кто пытается сохранить в себе человека. Ибо в героях передачи каждый видел себя. И каждый хотел видеть себя чистым, белым и пушистым, а не коварным интриганом и злобным эгоистом, согласным за мифическую победу предать всех и вся. Люди хотят видеть доброе. Только журналисты и рекламисты этого не замечают, закопавшись в стереотипы десятилетней давности, когда все это мрачное изобилие было народу еще в диковинку.

Но для рекламистов мораль передачи не только в этом. Совершенно неожиданно выяснилось, что человек, динамика развития характеров гораздо интереснее постельных сцен. Впрочем, уже много лет назад это понял и осознал г-н Мавроди, сумевший сделать своего Леню Голубкова действительным и динамичным героем своего времени. Выход из нестандартных ситуаций подсказывали ролики «Всемирная история» банка «Империал». Почему же реклама идет за каннибальским *M&M's*, а не за ежедневно богатеющим Леней и мудрыми героями истории? Те самые люди, на которых рассчитана реклама, кнопкой телепульты голосовали за бесцветных, неумных, зашуганных представителей нового поколения. И одновременно против заливающих кровью новостных программ. За живых, а не мертвых. За людей, а не набивших оскомину и далеко не всегда более умных и раскованных политиков.

Слащавые иностранные ролики, далеко не всегда адекватно переведенные, тоже вызывают у большинства чувство отторжения или, в лучшем случае, просто проскакивают мимо сознания.

В них нет личности — только искусно подретушированные смазливые мордашки, без «драйва», с чужеродной энергетикой и совсем не нашим стилем жизни. В противовес иностранным красоткам наши рекламисты почему-то выбирают в качестве проводника образа марки совершенно невообразимых персонажей — грубых, необаятельных, невымытых. Если именно в этом они видят Разрыв, то, думаю, они не правы.

Филип Котлер говорит о социально-ответственном маркетинге. В нашей стране эти страницы его книг как будто кто-то заклеивает. Реклама может нести заряд оптимизма, может научать, может предупреждать. Она может формировать отношение человека не только к бренду, но и к другим людям. Она многое может. Только пока, к сожалению, изо всех сил пытаются унизить и рекламируемый бренд, и зрителя, и страну, в которой ей позволили воздействовать на широкую аудиторию.

«Хорошее видение вдохновляет и заражает... Оно притягивает к себе людей», — замечает Ж.-М. Дрю. Кого может привлечь «рекламный» речитатив «всем, кто вкус ванили знает, Маша дружбу предлагает»? Какой образ марки он формирует? Возможно, рекламисты любыми способами пытаются завлечь подрастающее поколение. Однако практика (зарубежная, естественно, — наша еще слишком молода) показывает, что главной целью рекламы для молодежи является создание долгосрочной устойчивой лояльности к марке. То есть сегодня ты ешь «Шок», и через 5,10,30 лет ты все еще будешь поедать «Шок». С таким названием и такой рекламой в этом возникают большие сомнения. То, что привлекает или высмеивается 10-летними школьниками, будет совершенно иначе воспринято 15-летними влюбленными или 20-летними родителями. А это значит, что длительной лояльности чисто молодежным маркам ожидать не придется. Так что придется им постоянно терять прежних поклонников и работать на завоевание все новых и новых. Если, конечно, марки с шоковыми или каннибалистическими названиями вообще выживут.

Многочисленные исследования назойливо показывают, что основным покупателем массовых товаров является женщина. Другие исследования не менее назойливо пытаются донести до рекламодателей, что женщины любят легкий юмор, пушистых котят, душевные истории и иронические детективы. К сожалению, заказывают и делают рекламу у нас преимущественно мужчины. И, естественно, делают ее так, как нравится им самим:

в духе черного юмора, который большинство женщин отторгает. Все телеканалы с упоением транслируют «для домохозяек» бесконечные сериалы и педантично прерывают их рекламными вставками. Та самая домохозяйка раздражена уже самим фактом включения назойливой рекламы в «самый интересный момент», а тут ее окончательно добивают созданные по принципам мужской логики и мужского самосознания сюжеты «грубого солдатского юмора» или детей-садистов. Ненависть к рекламе усиливает ненависть к рекламируемым продуктам. Но рекламодатели, похоже, замеров изменения объемов покупок после рекламных акций не делают и продолжают штамповать рекламу, которая нравится разве что комплексующим мужчинам, которые магазинов сторонятся как черт ладана.

Впрочем, не все потеряно. Ломая стереотипы, уже выпускаются и рекламируются конфеты с увлекательными историями на фантиках, делающие упор на здоровом образе жизни йогурты, безалкогольные сорта пива... Сразу после 11 сентября была прекращена рекламная кампания «Ответный удар» сигарет «Золотая Ява». Кто-то в нашей стране еще вспоминает, что на рынке есть разные категории потребителей. А значит, не все потеряно.

Эта книга написана рекламистом для рекламистов. Но на самом деле она гораздо глубже. Если идею Разрыва сумеют осознать предприниматели, маркетологи, изобретатели, чиновники, журналисты, мэры, пиарщики, политтехнологи и любые другие люди, не боящиеся мыслить творчески, наше общество очень скоро сможет жить намного лучше. Ведь тогда останется в идею Разрыва добавить лишь каплю доброты, каплю человечности и каплю гордости за свою страну, свой город, свою улицу, свой дом — и несокрушимый коктейль сможет сделать нашу родину богатой, а большинство из нас — гораздо более счастливыми. Жан-Мари Дрю любит и уважает потребителя. Поэтому заботится о воспитании умных рекламодателей и

рекламоделателей. Надеюсь, что после выхода его книги на русском языке, наши марки станут мудрее, реклама изменится к лучшему. Удачи!

Лолита Волкова, (заведующая редакцией экономической литературы Издательского дома «Питер»)

ПРЕДИСЛОВИЕ

Разрыв — это одновременно метод, образ мышления и состояние души.

Это стиль отношения к вещам, ниспровержение предшествующих свершений и взглядов, отказ от общепринятого. Для тех, Кто не останавливается на достигнутом, стремится вперед и кому тесно в привычных рамках, Разрыв может быть орудием. Тем, кто жаждет новых идей, это орудие предоставит шанс. А ведь новых идей совсем немного.

В основе Разрыва лежит трехступенчатый процесс: выявление стереотипа, его ломка и новое видение. Вы начинаете с определения преград (стереотипов), выявляете их, пока они не станут совершенно ясными, а затем подвергаете их сомнению, выдвинув кардинально новую идею (разрыв стереотипа). В этом вам помогает интуитивное чувство, что-то вроде божественного Провидения (новое видение).

Этот метод, родившийся в рекламном агентстве, призван помочь создавать более эффективные и более «проникновенные» — поскольку они полностью ломают сложившийся порядок вещей — рекламные кампании.

Очень быстро метод Разрыва получил признание не только в рекламе. Он оказался полезным для бизнеса в целом.

Успех фирмы зависит от умения сомневаться и мобильности. Фирмы должны создавать новые миры. Они должны постоянно строить, ломать и перестраивать. Для этого своим кредо надо сделать предвосхищение. Нельзя плыть по волнам; надо ловить ветер, который эти волны рождает. Всегда нужно видеть на несколько ходов вперед. Как мы увидим, только тогда и возможен

Разрыв. Этот метод позволяет остро чувствовать, создавать новаторские стратегии и, как следствие, расширять перспективы торговых марок и самих фирм.

Разрыв — это катализатор воображения, ориентир на многих дорогах. Это процесс, вдыхающий новую жизнь в торговые марки. Это альтернатива мышлению по принципу «*больше одинаковости*». Словом, Разрыв — это агент перемен.

Сердцевина данной книги — это ее часть II, «Наука разрыва», включающая три главы: «Разрыв», «Стереотип» и «Видение».

Мы живем во времена Разрывов. Внешний мир постоянно заставляет нас переосмысливать собственный способ мышления. Больше нет ничего неизменного или гарантированного. То, что некогда считалось непреложным, вдруг стало зыбким, а то и эфемерным. Разрыв — это готовность к переменам, состояние постоянной боевой готовности. Полный отказ от инертности.

В расплывчатости движения больше правды, чем в статике. В нашем непредсказуемом мире Разрыв заключен в движении. Он помогает видеть будущее. Он напоминает каждому из нас, что жизнь есть движение.

Жан-Мари Дрю

Введение: за границами рекламы

Вы приехали в чужую страну и остановились в гостинице. Войдя в свой номер, вы первым делом включаете телевизор. Переключая каналы, неизбежно наткнетесь на рекламу. У нее иные темп, звук и цвет по сравнению с той рекламой, к которой вы привыкли. Есть в ней нечто неуловимое, что отличает ее от виденного раньше. Объясняется это своеобразием просто. Ничто не отражает страну и эпоху лучше, чем реклама. Она — часть коллективного бессознательного

данной страны. Создатели рекламы находят вдохновение в повседневной жизни, в менталитете, который отражает национальные особенности. *«Об идеалах нации говорят ее рекламные объявления, — сказал еще в начале XX в. один известный рекламодатель. В рекламе вы видите саму страну.*

Меня всегда интересовали особенности рекламы разных стран. Со временем я все больше убеждаюсь, насколько велики эти различия. Они проявляются в стилистике рекламы не только разных континентов, но и соседних стран. Создатели рекламы работают по-разному. Стиль работы диктуется культурой страны. Руководители крупных агентств думают, что реклама, создаваемая в разных частях света, приобретает все больше общих черт. Но это не так. Их вводят в заблуждение одинаковые принципы подготовки специалистов по рекламе, одинаковые организации и стратегические инструменты, одинаковые принципы работы, которые всегда приводят к сотрудничеству авторов текстов и художников. Как следствие, они ошибочно полагают, что рекламная работа в Нью-Йорке ничем не отличается от создания рекламы в Париже, Лондоне или Сингапуре. Их вводят в заблуждение и международные рекламные кампании. В действительности кампаний, которые во всех странах могут «звучать» одинаково, не больше 50.

Идеи рождаются из конкретики. Они возникают из повседневной жизни художника и копирайтера. Великая идея всегда рождается в голове конкретного человека, который по определению живет в каком-то конкретном месте. Если вы соберете 10 человек в Брюсселе для создания общеевропейской рекламной кампании, у них ничего не получится. Но выберите пять творческих команд в пяти европейских столицах и поручите им разработать кампании, лучше всего подходящие для их местных условий, и тогда, возможно, получите одну, которая будет достойна того, чтобы стать экспортным товаром. Если повезет. Следуя совету Тома Питерса (*Tom Peters*) и перефразируя известное изречение, получаем: *«думайте о частном, действуйте глобальное.*

Мир меняется. И рекламные агентства вместе с ним. Европейские агентства многим обязаны своим американским коллегам и самим Соединенным Штатам. В этом нет ничего удивительного. США доминировали после II мировой войны как в экономическом отношении, так и в культурном. Они поставили задачу переустройства мира, разрушенного войной и спасенного американскими солдатами.** И в этом Соединенные Штаты и их корпорации преуспели. С беспримерным энтузиазмом они экспортировали капитал и ноу-хау в Европу, на Дальний Восток и по всему остальному миру. Они научили мир маркетингу и продолжают учить. Правда, сегодня это происходит по-другому. Сегодня Соединенные Штаты не одиноки. Вчерашние ученики стали им партнерами. Реклама Европы и Дальнего Востока достигла совершеннолетия. Это, конечно, повлекло за собой перемены. И обильный поток идей по всему миру. А люди имеют потребность делиться идеями друг с другом.

Это означает также, что мы должны всегда идти от частного к всеобщему и возвращаться к частному. Следовательно, нельзя смотреть на вещи издалека. Нельзя сводить все к наименьшему общему знаменателю. Нельзя чрезмерно упрощать. Надо понимать, что все мы можем и должны использовать богатый опыт других людей. Творчество не рождается в вакууме. Кто-то на другом краю земли может подсказать хорошие идеи для вашей торговой марки. Чем больше источников вдохновения, тем больше возможностей для рождения новых идей. Для американцев это верно так же, как для европейцев и азиатов. Мы всегда должны учиться на рекламе других стран. В нашем постоянно меняющемся мире любознательности не может быть слишком.

Вот почему я, француз, позволил себе написать — в том числе на английском языке для читателей разных стран — книгу о рекламе. И, по большому счету о маркетинге и бизнесе вообще. С моей стороны это вовсе не французская самонадеянность, а просто желание построить мост между разными культурами рекламы.

Соединенные Штаты и Франция

Начав сравнивать французскую и американскую рекламу, вы обнаружите немало различий. И довольно глубоких. Происходят они прежде всего из отношения каждой из культур к бизнесу и, шире, к деньгам. В этом смысле французы — полная противоположность американцам. Что и находит отражение в рекламе. На европейских берегах Атлантики сам акт продажи вызывает подозрение. Люди редко верят продавцам. Поэтому реклама здесь очень театральная, а рекламные аргументы косвенные, окольные, если можно так выразиться. Реклама во Франции — чистая драматургия. В Соединенных Штатах иначе. Навязчивая реклама (hard sell) там никого не возмущает. Американцы не боятся беспощадной конкуренции. У них в чести грубый прагматизм. В США процветает культура «умения продавать». По мнению американцев, реклама — это такой же инструмент торговли, как и всякий другой.* Если во Франции насчитывается всего 10% рекламных роликов, герои которых говорят непосредственно в камеру, то в Америке таких большинство — 70%. Актеры в американских роликах смотрят вам прямо в глаза. Французские рекламодатели «продают» сдержанно и не столь откровенно.

Эти различия являются результатом традиций каждой из стран и разного отношения к бизнесу и извлекаемой выгоде. В Соединенных Штатах рекламирование воспринимается как нечто само собой разумеющееся. Во Франции же люди, которые что-либо рекламируют, всегда стараются оправдаться. Они стремятся скорее соблазнить, чем убедить. Считают, что уже одно то удовольствие, которое доставляет красивая реклама, способно подвигнуть людей на покупку рекламируемого продукта. С другой стороны, самый творческий американский рекламист, умеющий искушать не хуже европейца, в свой двухминутный ролик обязательно вставит слова: «Мы продаем». Не могу припомнить, чтобы за последние 20 лет кто-то из творческих людей во Франции или Великобритании вообще произносил слово «продажа». Оно как будто неуместно или считается анахронизмом. Европейские творцы ищут идеи, и если идея стратегически состоятельная и сильная, то и товар продается. Их американские коллеги более прямолинейны. Они изначально отталкиваются от того, что способны продать.

Даже идеи мы ищем по-разному. Во Франции мы прежде всего стремимся найти идею, а уж затем проверяем, соответствует ли она имеющейся товарной стратегии. Это непрямое движение мысли, которая все время мечется и рвется.

В Соединенных Штатах этот процесс протекает иначе, он итерационный. Процесс начинается сверху и движется по нисходящей. Я всегда поражаюсь, бывая на творческих сборах в Нью-Йорке, когда американские коллеги представляют свои рекламные линии. Они никогда не преминут сказать, что «почти» достигли некой цели, словно приблизились к какому-то неопределяемому, неопределяемому, совершенному рекламному заявлению. Кажется, что они всегда начинают с поиска темы, слогана, характерной черты, как будто где-то — почти за пределами разумения — существует идеал. Слова «идея» и «идеал» в английском языке (idea — ideal) очень похожи. И для творцов идея как будто является воплощением идеала: его следует взять за модель, но в действительности он не существует.

Американцы изобрели гиперреализм, а французы — импрессионизм. Эта параллель поверхностная, даже упрощенная. Но красноречивая. Американцы привержены конкретному, прагматичному. Они создали материалистическую цивилизацию. Их интересует только реальность. Один американец, директор по маркетингу, помнится, сказал мне: *«То, что не поддается исчислению, как бы не существует»*. Французов, которые такую позицию не разделяют, больше привлекают идеи и впечатления. В общем, правы и те, и другие. Просто каждая из сторон находится под влиянием своих культур.

В Соединенных Штатах вербализация* традиционно предшествует мысленному представлению. Это обусловлено гибкостью и лаконичностью английского языка. Британские и американские газеты демонстрируют это ежедневно. Достаточно трех слов, чтобы «зацепить» читателя. То же

верно и для рекламы. Может быть, именно вербальная неэкономичность французского языка требует метафор, визуального поиска, уводит нас в царство фантазии? Если в Соединенных Штатах люди обычно запоминают рекламный джингл или ключевую фразу, то

французская публика, скорее всего, запомнит образ, например стадо овец, образующих логотип фирмы *Woolmark*, или маленький поезд *Nescafe* в Андах.

Это объясняет, почему во Франции существует давняя и глубокая традиция использовать постеры (афиши, плакаты). Постер может вызвать только визуальное потрясение. Изначально французские рекламные художники были не макет-дизайнерами и не иллюстраторами, а мыслителями, творцами идей — так же, как копирайтеры в Америке. Во Франции больше половины творческих (креативных) директоров рекламных агентств начинали как художники, а в Нью-Йорке 90% творческих директоров начинали как копирайтеры.

Но, по сути, самое глубокое различие между американской и французской — да и в общем европейской — рекламой следует искать в другом. Европейцы более сдержанные, даже робкие. Они стесняются выплескивать в рекламе свои эмоции. Опасаются: как бы не скатиться до сентиментализма. В США подобные страхи не ведомы. Как раз наоборот.

Когда несколько лет назад Мэри Уэллс (*Mary Wells*), известную американскую рекламистку, спросили об английской рекламе и ее так называемом превосходстве, она ответила: *«Об этом много говорят англичане. Если британцы имеют установку на пикантность и иногда им удается быть забавными, то американцы упорно экспериментируют с чувствами, которые рождают голод, секс, отцовство и т. п. Я думаю, что мы опережаем остальных лет на десять»*. Естественно, Мэри ни за что бы ни признала, что отстает от кого бы то ни было хоть на год. Но верно и то, что никто лучше американцев не умеет за несколько секунд всколыхнуть и вызвать у их соотечественников чувства, отношения и желания. Возможно, вы помните знаменитую фразу выдающегося американского мастера рекламы Билла Бернбаха (*Bill Bernbach*): *«Я могу нарисовать портрет плачущего человека, который будет всего лишь портретом плачущего человека. Но я могу нарисовать его и так, что плакать будете вы»*. Бернбах согласен с Мэри Уэллс. По их мнению, в передаче эмоций американской рекламе нет равных. Они считают, что великая реклама — это *человеческая* реклама. Реклама, лучшие образцы которой трогают зрителя так, как никакая другая в мире.

Несколько лет назад во Франции мы сделали интересный рекламный ролик для фирмы по прокату автомобилей *Hertz*. На пустынной, открытой всем ветрам дороге на сломанную машину набрасываются грифы. Хищные птицы растаскивают автомобиль на тысячи кусочков. Ролик производил шокирующее впечатление, но оказался весьма эффективным. В одной из статей того времени я объяснял, что *«этот ролик был типичным примером того, чего мы добиваемся. С одной стороны, в нем было все, чтобы покорить тех, кого подкупают эмоции, — грифы, изуродованная машина. Очень зрелищно. С другой стороны, мы создали не просто зрелище. Мы дерзнули сказать о рекламируемом продукте жестко (и даже агрессивно) и получили весьма конкурентоспособную рекламу. Грифы — это символ конкуренции. Из родившейся в воображении идеи мы сумели сделать очень эффективный ролик с ориентацией на рекламируемый продукт»*.

Для того чтобы показать, как конкурентоспособность может сочетаться со зрелищностью, я частенько привожу в пример знаменитый ролик *Pepsi*, в котором по сюжету археолог и его студенты в 3002 г. рассматривают найденные при раскопках древности — гитару, бейсбольную биту и забитую грязью бутылку из-под *Coca-Cola*. Бутылку очистили при помощи лазера и поставили на стол. *«Что это такое?»* — спрашивает в недоумении один из студентов. *«Понятия не имею»*, — отвечает профессор, человек высокообразованный. На мой взгляд и на взгляд любого европейца, в этом ролике сплетены «навязчивый» и «ненавязчивый» подходы. Помоему, он просто достоин восхищения.

Легкий сюжет и мягкий юмор в сочетании с крайней конкурентоспособностью. Американцы создавали шедевры в этом жанре еще 20 лет назад — начиная с рекламы *Volkswagen* и *Nike*. Реклама — это прикладное искусство, в котором с американцами никто не может сравняться.

Европейцы восхищаются рекламными объявлениями *Pepsi* — Особенно «Археологом». Но, например, когда этот ролик дебютировал, Мартин Майер (*Martin Mayer*), американский обозреватель в области маркетинга, сказал, что *«это милый ролик, который, возможно, стоит*

потраченных на него денег, поскольку тешит ребят из Pepsi, но это, конечно же, просто профессиональный прикол в войне кол». И еще он добавил: «Любителей "Pepsi" в Европе эта шутка, вероятно, лишний раз утвердит в правильности их выбора, но с трудом верится, чтобы американец, увидев такой ролик, решил купить хотя бы одну бутылку шипучки».

Данный комментарий показывает, что разрыв, существующий между американцами и европейцами, не исчезает. На европейских берегах Атлантики людям реклама нравится. Во Франции 65% населения признает себя *рекламофилами*. Возможно, это результат всех наших усилий заставить их полюбить то, что мы делаем. А в Америке две трети опрошенных причисляют себя к «рекламофобам» и говорят, что реклама оскорбляет их ум.

Французская актриса Изабель Юппер сказала как-то: «У американцев все есть. Они ни в чем не нуждаются. Они, конечно, завидуют нашему европейскому прошлому и нашей культуре, но на самом деле мы для них — Третий Мир в элегантной обертке. Для многих американцев мир заканчивается у кромки воды — на берегу океана. В Соединенных Штатах творческая жизнь Лондона или Мадрида мало у кого вызывает хотя бы самый общий интерес.

Тем не менее вдохновение нужно искать в обоих полушариях. Если мы исходим из того, что нужно «думать о частном, чтобы добиваться глобальных целей, то полезно попытаться понять своеобразие других стран. Поэтому давайте ненадолго оставим США и посмотрим, как в других странах создаются шаг за шагом их собственные культуры рекламы. Начнем с Японии.

Япония

Хотя на первый взгляд все здесь кажется абсолютно другим, японская и французская ментальность кое в чем схожи. Японцы постоянно совмещают неослабевающий технологический прогресс с консерватизмом своего в высшей степени традиционного общества. Большинству европейских стран подобный дуализм совсем не чужд. При внешней холодности японцы испытывают постоянную потребность в усилении культурной ценности, в *дополнительной духовности*, если хотите. Подобно французам, но, конечно, по-своему, японцев раздражают некоторые аспекты западной системы.

В рекламе японцы разделяют французскую тягу к аллегориям. Более сотни лет это демонстрируют рекламные объявления *Seibu*, *Parco* и *Shiseido*. Постер *Seibu*, крупного японского универмага, на котором мы видим полугодовалого младенца, плывущего под водой, очень символичен. Сама фотография просто великолепна. Только в самом верху ее видна поверхность воды. Под водой с открытыми глазами плывет ребенок. Остальное пространство заполнено прозрачной голубой водой. Заголовком служат слова «Открывая себя». Это объявление размещалось на всех улицах Токио и на огромном, в 60 м², фасаде универмага. Фактически Постер анонсировал открытие обновленного *Seibu*. Для японцев нет ничего естественнее, чем использовать для рекламы вновь открывающегося после полной реконструкции универмага тему «открывая себя», иллюстрированную фотографией младенца в воде.

Во Франции и Японии, кроме того, существует богатая изобразительная традиция. В Японии идеографическое письмо обуславливает концептуализацию идей через знаки и символы. Это требует долгого процесса обучения, который полностью определяет формирование умов молодых японцев и объясняет, почему позже, становясь руководителями фирм, они ценят поиск символики. Они выбирают символический подход. Равным образом для французских рекламодателей хороший постер — это часто идеограмма. Это идея, выраженная в образах. Между французским и японским стилями создания рекламы существуют явные параллели, основанные на использовании символов и визуальных метафор.

В Японии создание рекламы не столь прозаично и целенаправленно, как на Западе. Японцы используют бесчисленные вставки с натурными съемками — закаты, стаи птиц над горизонтом, тростник, который гнется на ветру. Эти кадры появляются, совершенно неожиданно и, казалось бы, нелогично в середине любого ролика — что бы в нем ни рекламировалось. Если для западного человека быстрая смена изображений — это не более чем стиль монтажа, то для японцев она полна смысла. Японская реклама функционирует по

принципу накопления знаков. И если в *Sony* и *Nissan* полагают, что природный пейзаж оттенит впечатление чрезмерной технологичности, то почему не показать кусочек природы?

Японская реклама не просто эмоциональна. Она взывает к богатству воображения. Именно поэтому она так пленяет. Пожалуй, в ней мы видим то, что американский социолог Эдвард Холл (*Edward Hall*) называет скудным и богатым контекстами. По Холлу, Соединенные Штаты являются примером страны в «скудном» контексте. Мышление выстраивает реальность; субъективное, не измеряемое количественно, как уже говорилось, считается несуществующим. В этом «плавильном котле» наций единомыслие и ассимиляция возможны на уровне наименьшего общего знаменателя, но он же и ослабляет контекст. Напротив, общества в «богатых» контекстах — латиноамериканские, арабские, азиатские и африканские страны — больше погружены в традиционную атмосферу. Они погружены в свое прошлое, свои мотивы и культурные устои. Там многообразие и сложность взаимодействия между людьми воспринимаются и показываются как нечто естественное, даже в простом рекламном ролике. В такой атмосфере люди понимают друг друга с полуслова.

Французское выражение *se comprendre a demi-mot*, которое трудно перевести на английский, буквально означает «понять друг друга с полуслова». По сути же это значит «понять друг друга без всяких пояснений». Люди, принадлежащие к одной культуре, помимо общего языка вырабатывают для общения нечто вроде скорописи.

Великобритания

Недосказанность — вторая натура Великобритании, образца выдержанности. Стараниями британских авторов и художников рекламодатели и их аудитории становятся подлинными «соучастниками». Создатели рекламы подходят к бизнесу с джентльменской сдержанностью. Как-то в беседе с одним британцем я сказал, что рекламисты должны привносить больше разумного в свою работу. На что он с типичным пренебрежительным выражением лица ответил: «Интеллект в бизнесе? Что может быть вульгарнее? Англичане культивируют интеллект, но так, чтобы это было незаметно.

В Соединенном Королевстве люди считают, что если обращение обычное, банальное, то его будет слишком легко понять. Они говорят, что такие обращения «раздражают», они «скучные». За целый день можно не увидеть ни одного рекламного объявления, которое не вызвало бы вопроса «А что бы это значило?» Порой англичане балансируют на грани, представляя нечто совершенно не поддающееся расшифровке.

При этом последние 20 лет Лондон остается Меккой рекламистов, авторитетом для творческих людей всего мира. Британское издание «*Art Director's Annual*» («Ежегодник художественного директора») читают, перечитывают и анализируют не только художники, но и специалисты по планированию на всех материках. В этом заслуга замечательных рекламных агентств Британии: *CDP*, *BMP*, *Saatchi*, *BBH*, *GGT*, *Abbot Mead* и поколения незаурядных кинорежиссеров, которые, прежде чем отправиться в Голливуд, «набили руку» на рекламе Алана Паркера, Хью Хадсона, Ридли Скотта, Адриана Лайна и других. Но прежде всего неоспоримое превосходство Великобритании проистекает из сдержанности, способности действовать с абсолютной невозмутимостью, сохраняя полный контроль над людьми и событиями.

Испания

Южнее, в стране Гойи и Альмодовара, реклама может показаться страстной и чрезмерно театральной. И вновь почти не сомневаюсь: если она кипит страстями вообще, то от концептуального огня, а не от неконтролируемых всполохов. Испанцы считают, что реклама холодильника не требует комментариев; достаточно показать его в работе. Например, так: блистающий белизной холодильник стоит посреди высушенной солнцем пустыни. Чья-то рука открывает его дверцу, достает яйцо, разбивает его и выливает на верхнюю поверхность холодильника. Две секунды — и яичница готова. На экране появляется имя *Zanussi*. Испания специализируется на неожиданных демонстрациях и незабываемых визуальных эффектах. Эта

страна поздно открыла рекламу. После смерти Франко в 1975 г. Испания поглядывала на Англию и Соединенные Штаты, но не изменяла своему латинскому восприятию уникального. В результате сегодня это одна из самых творческих стран в мире, где руководители рекламных агентств, работающие с небольшими бюджетами, постоянно доказывают старую истину: стесненность в деньгах — художнику на пользу. Яркость испанской рекламы с ее неоднозначностью и камерностью выражается в нескольких сильных образах. И в большинстве случаев на этом останавливается. Это придает ей волнующую простоту.

Германия

Немецкая реклама — это воплощенная ответственность за процесс рекламирования. В немецких рекламных объявлениях исключительное стремление продать товар проявляется даже сильнее, чем в американских. Они стараются убедить — здесь протестантский дух выражается в строгости и простоте. Немцам в их стране механики трудно понять, что жизнь продукта может в значительной степени зависеть от рекламы. Но, как показывает один из последних роликов *Mercedes*, все меняется. В нем мы видим мужчину, поздно возвратившегося домой. Он извиняется перед женой со смущенным и даже виноватым видом. В свое оправдание он придумывает историю о том, что у него сломалась машина. Жена реагирует мгновенно: «*"Mercedes" никогда не ломается*». Работающие на компанию *Mercedes* агентство *Springer & Jacoby* и другие рекламные фирмы начинают «тормозить» консервативную немецкую публику. То здесь, то там вспыхивают огни творческого прозрения, как, например, в рекламе *Lucky Strike* или железных дорог Германии. Все мы помним, что эта страна, над рационализмом которой нередко подшучивают, является еще и родиной романтизма. Пройдет немного времени, и здесь будет создаваться реклама, не только излагающая голые факты.

Азия

Продолжая наше путешествие, мы увидим, что норвежская реклама с ее абсурдным, редким юмором ~ это полная противоположность строгому рекламному стилю соседней Швеции. Или что рекламные объявления в Таиланде резко выделяются на фоне рекламы других стран Юго-Восточной Азии. В Бангкоке рекламисты ищут собственный стиль, обращаясь к корням своей культуры. Возможно, потому, что Таиланд является единственной страной в регионе, которой никогда не правили иноземцы, — лишнее подтверждение того, что реклама отражает культуру и историю страны.

На Дальнем Востоке, и особенно в северной Азии, реклама постепенно освобождается от западного образа мышления. В ней есть та простота и человечность, которая придает рекламному обращению особую эмоциональность. В рекламном ролике *China Motors* показан крестьянин, который с маленьким ребенком на спине в бурю идет через раскинувшиеся до самого горизонта рисовые поля. За кадром мужской голос — голос его уже взрослого сына — произносит трогательные слова: *Однажды в детстве я заболел, у меня поднялась высокая температура. В нашей деревне не было врача, поэтому отцу пришлось несколько километров нести меня к доктору, привязав за спиной. Теперь я, взрослый и состоявшийся человек, могу сказать моему отцу: "Папа, позволь мне заботиться о тебе..."*» Этим своим корпоративным обращением компания *China Motors* напоминает о конфуцианской и вечной всеобщей ценности — сыновнем долге.

Рекламные объявления — зеркало общества. В них отражаются различные культуры. Но зачастую мы сводим культурные различия к стереотипам. Трудно подсчитать, сколько раз мне приходилось слышать, что американская реклама простовата, английская — смешная, немецкая — скучная, французская — слишком рассчитана на «эффект», японская — эзотерическая. В действительности различия между ними намного тоньше и глубже.

Реклама часто иносказательна. Каждая страна говорит сама с собой при помощи 30-секундных роликов, которые являются слабыми вспышками ее коллективной культуры. Уникальность культуры выражается в каждом объявлении, каждое — как прикосновение кисти к огромному полотну. Глобализация в этом смысле ничего не меняет. Наоборот, чем

причудливее реклама, тем больше в ней местного колорита. Мир движется к унификации, и каждая Страна старается сохранить островки свободы, оазисы сопротивления и культурное своеобразие. Каждая хочет продолжать говорить на своем языке, и, например, англичанам это очень хорошо удается.

Для рекламных агентств в этом заключается трудность. Мы мечтаем, чтобы каждая торговая марка, с которой мы работаем, становилась международной. Для того чтобы в разных странах образ марки оставался неизменным, мы, естественно, должны учитывать специфику каждой страны. Требуется гибкость и ясность мышления, чтобы понимать, когда можно делать одни и те же шаги в разных странах. А когда этого делать нельзя, И надо стараться не сводить все к наименьшему общему знаменателю.

Вот с какими мыслями автор работал над этой книгой. Разрыв — это метод открыть в торговой марке самое лучшее и показать ее с этой стороны в разных культурах. Это язык изменения. Общий язык, сближающий людей по разные стороны границ. Этим обусловлено то, что наша система структурирована горизонтально, поперечно. Двое специалистов из разных стран, невзирая на расстояния между ними, понимают друг друга с «полуслова», когда говорят о рекламе.

ЧАСТЬ I

Путь к Разрыву

В части I расскажу, как пришел к идее Разрыва, основываясь на исследовании в двух сферах: коллективном опыте рекламы последних 20 лет и природе изменений в мире бизнеса в целом.

2 Ретроспектива

Разрыв стереотипов — это стиль мышления. Это методология маркетинга и рекламы. Он подразумевает идею перелома, нелинейности, деления жизни торговой марки на прошлое и будущее.

Разрыв не происходит просто так, мгновенно, в момент какого-то озарения. Разрыв — это результат прошлого нашей рекламы и нашего коллективного опыта. Плод, который созревает долгие годы. Есть определенная связь между «выдающимися идеями» 1970-х и 1980-х гг. и тем, чего мы стремимся добиться при помощи Разрыва- Разрыв — прямой потомок этих идей. Вот почему первая глава является взглядом в прошлое, ретроспективой «выдающихся рекламных идей». Это поучительное путешествие в ушедшее. Мы увидим, что если нет резкого скачка, то нет идеи. Скачок — это перелом, нарушение непрерывности. В нем идея разрыва присутствует изначально.

Но не будем спешить. Давайте обратимся к рекламным идеям и к *Procter & Gamble* — компании, которая, как никакая другая, вдохновляла рекламные агентства на рождение рекламных идей.

Долгое время я бесконечно восхищался одним британским специалистом по рекламе. Его имя Тим Дэвис (*Tim Davis*). И хотя сегодня он не имеет того признания, какого заслуживает, именно его стараниями агентство *Young Gf Rubicam London* стало в начале 1980-х гг. одним из лучших рекламных партнеров *Procter & Gamble* в Европе.

Особенно мне запомнились два рекламных ролика, созданных Дэвисом в одно и то же время: для зубной пасты «Crest» * и чистящего средства «Flesh». «В том, что не способствует продаже, творчества нет», — гласит известный афоризм *Bent/on GfBowles*. В этом свете ролики «Crest» и «Flesh», несомненно, творческие. С их выходом эти две торговые марки значительно прирастили свои доли рынка (по оценкам по шкале *Nielsen*). Если мне не изменяет память, рыночная доля «Crest» за 18 месяцев увеличилась на 20%. Кроме того, на фестивале рекламы в Каннах в 1982 г. оба ролика завоевали призы: «Crest» — «Серебряного Льва», а

«Flesh» -- «Бронзового». Не каждый день победители рекламных конкурсов становятся рынокообразующими роликами.

Ролик *Crest* я отчетливо помню и сегодня. Это мультипликационная реклама с просветительским уклоном. Сначала у рисованного мальчика зубной камень «стирают» ластиком — пастой «Crest». Затем на экране появляются детские рисунки на тему «как я чищу зубы пастой "Crest"». В конце Звучат слова о том, что «Crest» -борется за то, чтобы болезни зубов остались в прошлом. Ролик развлекал и обучал одновременно.

В основу рекламы «Flesh» была положена демонстрация. В течение 30 секунд на экране крупным планом показывали пару очков. Левую линзу терли чистящей пастой, от чего на ней оставались царапины. Правую линзу чистили средством «Flesh» — и она блестела безукоризненной чистотой. Что могло послужить лучшим объектом для сравнения, чем очки?

Когда эти ролики вышли в эфир, я возглавлял парижское отделение агентства *Young Gf Rubicam*. То, что удалось сделать Тиму Дэвису, вызвало у меня чувство искреннего восхищения. Все рекламисты, работавшие на *P(UC*, могли только мечтать о такой двойной чести — получить признание потребителей (и самого требовательного рекламодателя в мире) и коллег — взкательной фестивальной публики, хотя второе не обещает ощутимой материальной выгоды.

Однако к концу 1983 г. пути *Procter (Y Gamble* и агентства *Young Gf Rubicam* разошлись. Для последнего это был тяжелый удар. Компания *Procter (Y Gamble* — предмет мечтаний любого агентства, самый желанный и престижный клиент. Практически на всех рынках, где работает эта компания, она занимает место лидера или его ближайшего преследователя. В науке маркетинга *Procter Of Gamble* не знает себе равных.

Через полтора месяца, в начале 1984 г., мы с Жаном-Клодом Буле (*Jean-Claude Boulet*) покинули *Young (YRubicam* и вместе с Мари-Катрин Дюпюи (*Marie- Catherine Dupuy*) и Жаном-Пьером Пети (*Jean'Pierre Petit*) основали фирму *BDDP*, Спустя несколько месяцев из *Young & Rubicam* также ушли Тим Дэвис и творческий директор Крис Уилкинс (*Chris Wilkins*).

Идея и исполнение

За долгие годы компания *Procter&Gamble* совместно с различными агентствами, которые на нее работали, создала целую философию рекламы или, я бы сказал, целую отрасль знания.

Например в 1972 г. мне довелось присутствовать на презентации 12 способов задействия в рекламе реальных людей, организованной агентством *Compton* (ныне *Saatchi Of Saatchi New York*). На ней было представлено много интересного — от использования скрытой камеры для демонстрации непосредственной реакции домохозяек на действие чистящего средства *Comet* до редактирования свидетельств о мыле *Ivory*, намеренно неуклюжая манера которых усиливала ощущение их достоверности. Подобные презентации говорили о новом уровне мастерства. Как раз в тот период главой *Compton* стал Милт Госсетт (*Milt Gossett*). Рекламные агентства, особенно *Compton* и *Grey*, накопили к тому времени богатый опыт и сумели превратить его в свои непревзойденные ноу-хау.

Это новый уровень мастерства в сфере исполнения и мастерская проработка идей. Что касается исполнения, то все элементы, усиливающие эффективность рекламного ролика, обнаруживались постепенно, шаг за шагом. Кроме того, предпочтение отдавалось подходу «проблема — решение». Демонстрации должны быть не лабораторными экспериментами, а призваны показать, как легко использовать продукт в домашних условиях. В рекламе следовало показывать продукт в действии. Правдоподобность обыгрываемой ситуации — это обязательное условие — усиливается, если в ней есть конфликт. Любой рекламный формат (сценка из жизни, рекомендация, участие ведущего, выражение одобрения) подвергался анализу, оценивался и выносился на окончательный суд. Главная роль отводилась исполнению.

Исполнение необходимо отличать от идеи. *Идея* выражает выгоды привлекательным, отличительным образом. *Исполнение* — это способ подачи идеи, ее объяснения и изображения (но не метод создания рекламного объявления). Оно должно усиливать идею. Исполнение — это идея об идее. Другими словами, рекламная идея инсценирует выгоду продукта, а исполнение инсценирует идею.

Идеи следует оценивать в чистом виде, независимо от исполнительской формы. Оценивая идеи автономно от исполнения, мы увидим остроумие и глубину многих творческих идей для торговых марок P&G. Это, без сомнения, блестящие идеи.

Со временем все мы, сознательно или безотчетно, создаем собственные «залы славы» рекламы. В моей личной коллекции насчитывается около 10 рекламных идей от P&G. Это коллекция антиквариата. И чрезвычайно ценного.

Выдающиеся рекламные идеи

Источником вдохновения для творческих людей может служить все что угодно. Если человек наблюдателен, он замечает в повседневной жизни бесчисленное множество разнообразных людских привычек, реакций, обычаев. Как художники или артисты, мы подмечаем в людях эти характерные черты, которые становятся для нас неисчерпаемым источником идей.

Среди рекламных идей есть такие, которые заслужили право называться «классическими». Это идеи, активно использующиеся уже долгое время. Это находки прошлого, актуальные по сей день. Приведем несколько примеров,

«Charmin» — это торговая марка туалетной бумаги, очень толстой и потому являющейся замечательным абсорбентом. Эта бумага такая толстая и такая мягкая, что большинство домохозяек, беря рулоны с полки в универсаме, не могут удержаться от того, чтобы не помять их в руках. Вот это-то рефлексивное движение и натолкнуло на идею ролика, в котором менеджер универсама приходит в совершенное отчаяние, видя, как женщины, постоянно трогаящие бумажные рулоны, нарушают порядок на полках с товаром. Его мольба *«Пожалуйста, не мните "Charming"»* в действительности звучит как похвала -- хотя и в неожиданной форме — мягкости продукта и его абсорбирующим свойствам.

Зубная паста «Gleem» — эффективное профилактическое средство от кариеса, но ничем особенным от других паст не отличается. Чтобы выделить ее из ряда конкурирующих марок, в рекламе была использована такая фраза: *«На работе у вас нет возможности чистить зубы каждый раз после того, как вы перекусили. Вам нужна паста, обеспечивающая продолжительную защиту»*. Рекламная идея «Gleem» *«Для тех, у кого нет возможности чистить зубы, после каждого приема пищи»* попала в самую точку. Демонстрируя, что марка «Gleem» заполняет собой некий существующий пробел, реклама фактически заявляет о превосходстве этого продукта: о том, что данная паста лучше других защищает зубы от кариеса.

Маленькие дети ползают. И часто ползают по кухне, самому «посещаемому» помещению в доме. Желательно, чтобы пол там был чистым. Эти соображения и стали основой идеи *«достаточно чисто для малышек»* рекламной кампании *Spic & Span*. Благодаря этой идее сам продукт и заявления о его чистящих свойствах выглядят менее банальными. К слову, нет ничего труднее для рекламиста, чем по-новому обыграть тему «чистоты».

Мужчины — не единственные человеческие существа, которые потеют. Женщины также нуждаются в надежной защите от пота. Им нужен продукт не менее эффективный, чем мужские дезодоранты, но с другим уровнем кислотности. О дезодоранте «Secret» реклама говорит: *«Он достаточно сильный для мужчин, но предназначен специально для женщины»*.

Ничто не бросается в глаза так, как перхоть. Она придает неряшливый вид. Поэтому *Head&Shoulders* деликатно напоминает: *«У вас не будет второго шанса, чтобы произвести первое впечатление»*.

Реклама дезодоранта «Sure» призывает не стесняться поднимать руки, если вы в себе уверены (англ. *sure* — уверенный). С кофе «Folgers» приятно просыпаться. Чистить поверхности моющим средством «Clinch» так же легко, как вытирать пыль. После опласкивателя «Downy» («Пушистый») одежда мягкая, как перышко. Моющее средство «Gain» дарит ослепительную чистоту.

Сила этих идей испытана временем. Большинство из них родилось 10 и больше лет назад. Они продолжают эффективно работать и сегодня, за исключением, пожалуй, «Gleem» и «Charmin», но и их многие помнят. Вдохновение приходит из наблюдений за повседневной

жизнью, подкрепленных пониманием *потенциала продукта*. Именно это сочетание позволило создателям рекламы выделить упомянутые торговые марки из ряда аналогичных, сделать их уникальными, отличными от других. Глядя на шампунь «Head & Shoulders», мы каждый раз вспоминаем о первом впечатлении, глядя на дезодорант «Secret», — о том, что он *«достаточно сильный для мужчин, но...»* Эти рекламные идеи — *самоценны*, а торговые марки преуспели потому, что сумели сделать их своими.

Выдающаяся рекламная идея существует сама по себе, независимо от ее исполнения. Именно в этом вся ее прелесть. Можно сказать даже, что чем сильнее идея, тем она самостоятельней от возможного исполнения. Она существует до и независимо от своего конкретного воплощения. Обычно она формулируется в нескольких словах, моментально включающих воображение. Эти слова добавляют выгоде продукта жизненность и глубину. Они не просто описывают выгоду: они ее мгновенно выделяют и усиливают. Стимулирующая идея «первого впечатления» гораздо действеннее указания, что продукт является средством против перхоти. Рекламная идея делает торговую марку частью нашей повседневной жизни. В каком-то смысле — неизбежной ее частью. Торговая марка выделяется на фоне прочих и неминуемо привлекает к себе внимание.

Часто рекламное заявление является точным переводом рекламной идеи, но не всегда. В рекламе кофе «Coast» заявлялось, что он «раскрывает глаза», тогда как рекламная идея состояла в том, что *«его запах будит вас по утрам»*. В рекламной идее обычно выражена суть рекламного обращения. То, что инсценируется сюжетом. В качестве еще одного замечательного примера можно привести старую рекламную кампанию кулинарного масла «Crisco», в которой демонстрировалось утверждение *«Все масло на месте, кроме одной ложки»*. Эта фраза — не рекламное заявление, а основа сюжета. Это рекламная идея.

О рекламе «Crisco» стоит сказать подробнее. Поджарив порцию рыбы, женщина вливает в сковородку еще одну ложку масла, — всего одну — чтобы восстановить уровень масла, необходимый для жарки следующей порции. Это отличный пример преимущества. Если бы она пользовалась маслом другой марки, ей понадобились бы две, три ложки масла или даже больше. Фактически в демонстрации *Crisco* качественная характеристика, абсолютная для всех продуктов, трансформируется в относительную характеристику.

Релятивизация качества имеет принципиальное значение. Мне довелось разрабатывать рекламную кампанию моющего средства для посуды, обладающего обволакивающим эффектом: на вымытых им стаканах не оставалось подтеков, потому что минеральные вещества, из-за которых они образуются, сразу стекали вместе с водой. «Наша реклама могла бы обещать, что *«стаканы не придется вытирать насухо»*. Звучит заманчиво, но слишком общо. Конкурент тоже может заявить о подобной выгоде, если его продукт обладает аналогичным свойством. Но обещание, что данное средство лучше других удаляет жир, предполагает новый качественный уровень. Удобство абсолютно, эффективность относительна. Вот почему не стоит пользоваться стратегиями, построенными на характеристике *«удобство»*.

Не знаю, кто придумал выражение *«продающая идея»*, но считаю его очень удачным. Мы должны находить идеи, которые будут, как минимум, способствовать продаже продукта. Но этой краткосрочной цели недостаточно. Идея должна на долгие годы «срастись» с торговой маркой. Самоценные идеи обогащают марки и увеличивают их стоимость.

Кроме замечательных рекламных идей *Procter & Gamble* классическими стали и многие другие. Например идея, что кофе «Maxwell House» *«хорош до последней капли»*, идея *«Освежи свое дыхание с "Dentyne"»*, знаменитая фраза о том, что конфеты «Treats» (ныне «M&M's») *«тают во рту, а не в руках»*. В последнем случае сила рекламной идеи даже позволила производителю плавно перейти на новое название продукта. Это неопровержимое доказательство ее силы. Когда рекламные идеи обладают такой мощью, то являются ценнейшим капиталом фирмы. Я восхищаюсь их авторами. Пусть в «Зал рекламной славы» они не попали, но заслуги их неоспоримы.

Творческий скачок

Что же общего между шампунем «Head & Shoulders», дезодорантом «Sure» и кулинарным маслом «Crisco»? Все три марки работают. Производят конечный результат. Это продукты, выгоды которых состоят в том, что с их помощью потребитель выполняет действие. В отличие, скажем, от одежды, которая дает человеку возможность ощущать себя модным, или супа, главное качество которого — хороший вкус. Означает ли это, что *продающие идеи* используются только для рекламы «продуктов действия»? Вовсе нет.

Я разрабатывал рекламные кампании для нижнего белья «Jil» на тему *«такое мягкое, что вы не можете не прикоснуться к нему»* и для супа «Leibig» на тему *«такой вкусный, что им нельзя не угостить»*. (К слову, конструкция *«такой... что»* стала слишком часто встречаться в рекламе.) Ни «Jil», ни «Leibig», строго говоря, не относятся к продуктам действия.

Как, впрочем, и газированный апельсиновый напиток «Orangina». На дне бутылок «Orangina» всегда виднеется осадок. Выглядит неаппетитно, но фактически его наличие свидетельствует о том, что «Orangina» действительно содержит мякоть апельсина; следовательно, это признак качества. Отсюда и рекламная (*продающая*) идея: *«Встряхните бутылку "Orangina", чтобы мякоть размешалась»*. Эту идею иллюстрируют множество рекламных роликов «Orangina». Бармен встряхивает бутылки «Orangina» и, не замечая, что официант подает ему бутылку шампанского, автоматически встряхивает и ее. Естественно, пробка из нее вылетает. В горном кафе официант — по совместительству виртуозный лыжник — выделывает невероятные трюки с подносом, на котором стоят бутылки «Orangina». Он умудряется не уронить бутылки, но от прыжков и кувырков напиток в них взбалтывается. В нескольких последних роликах бутылка приобрела антропоморфные черты, но рекламное обращение не изменилось. Например, в одном ролике двое мужчин, одетых в костюмы бутылок «Orangina», катаются на русских горках. Мы уже встряхивались и не прочь встряхнуться еще разок, говорят они. В другом ролике они попадают в игру «Nintendo», где вместе с ее героем Супер-Марио прыгают через всевозможные препятствия. Во Франции рекламная кампания «Orangina» — одна из самых знаменитых. Ее сила в том, что апельсиновый осадок на дне бутылки, который портит внешний вид продукта, превращается в его достоинство. Мякоть становится доказательством присутствия в Orangina натуральных компонентов. Рекламная кампания синтезирует и передает это обращение через идею взбалтывания.

Идея взбалтывания служит трамплином для всех рекламных роликов «Orangina». Именно ее сила дает простор фантазии.

И вновь идея существует независимо от ее воплощения. Она может существовать сама по себе.

Иногда мы критикуем ролик или печатное объявление за отсутствие идеи. Что это значит? Как-никак мы в течение 30 секунд видим сменяющие друг друга изображения, слышим музыку, шумы, слова, записанные на пленку, ~ иначе говоря, видим результат чьих-то творческих усилий. Но мы не можем понять мысль, спрятанную за картинками и звуками, — даже несмотря на то, что она подкреплена компонентами рекламного объявления. Идеи рекламы «Charmin», «Gleego» и «Orangina» фактически существуют автономно от элементов соответствующих рекламных роликов. Есть сотни способов проиллюстрировать идеи *«не мните "Charmin"»*, *«9 для тех, у кого нет возможности чистить зубы после каждого приема пищи*»* и *«вам нужно взболтать "Orangina"»*.

Когда идея хорошо просматривается, она усиливает предусмотренную стратегией выгоду — мягкость бумаги «Charmin», продолжительное действие «Gleem» и натуральные ингредиенты «Orangina». Идея увеличивает выгоду.

Идея не сводится к буквальному выражению стратегии. На этом она не останавливается. В ней заключены перелом, открытие, скачок. Отсюда и термин «творческий скачок». Скачок измеряется расстоянием между стратегией и идеей, между мягкостью и просьбой «не мните», между натуральностью и призывом «встряхни меня, встряхни».

После открытия агентства BDDP в 1984 г. концепция творческого скачка стала очень популярной среди французских специалистов по маркетингу и рекламе. Помимо «Orangina»

примерами рекламных кампаний, представляющих собой творческие скачки, были кампании-долгожители для «Maxwell House» и «Heineken».

Обратите внимание, как человек наливает себе растворимый кофе. Как правило, он кладет в чашку одну ложку порошка, а затем, не задумываясь, снова берет банку с кофе и в нерешительности смотрит на дно своей чашки. Потом зачерпывает из банки еще одну ложку, немножко трясет ее над банкой, часть кофе вы сыпается обратно, а пол-ложки он добавляет в чашку — чтобы вкус кофе больше напоминал натуральный. Количество заменяет качество. Из такого же наблюдения родилась идея «*"Maxwell House" не придется добавлять. Довольно одной ложки*».

Многие знают идею британской рекламы пива «Heineken»: «*Освежает те части тела, куда другому пиву т добраться*». В самом первом ролике этой рекламной кампании показан эксперимент. Полицейских, которые целый день патрулировали улицы, экспериментатор приглашает выпить по кружке «Heineken», Он просит их снять ботинки и носки и закатать штанины. Стражи порядка пьют пиво с непроницаемыми лицами. Но вот экспериментатор наводит камеру на собственно объект изучения: ооченевшие, распухшие ноги полисменов. Пальцы ног постепенно «оживают» и начинают шевелиться. Вот и доказательство того, что «Heineken» освежает те части тела, куда другому пиву не добраться.

Идею обновления развивают другие ролики «Heineken». В каждом новом ролике «Heineken» добирается до тех клеточек организма, которые больше всего в нем нуждаются: после пива музыкальный слух пианиста обостряется, руки гребцов на галере наливаются силой, Вильгельм Телль без труда натягивает тетиву, начинает шевелиться большой палец руки императора Нерона, который готов показать, желает ли он помиловать гладиатора... Всего на подобные темы было снято больше 40 роликов. В одном из последних, к примеру, увядший цветок, который полили пивом «Heineken», вдруг расцветает. В другом плешивый судья, «опрокинув» банку пива, натягивает на голову парик с буклями и с удивлением обнаруживает, что у него стали расти волосы. В каждом ролике по-разному обыгрывается одна и та же идея. Каждый продлевает творческий скачок. Каждый усиливает идею.

Рекламные ролики «Heineken» и «Orangina» выходят в эфир более 20 лет, ролики «Maxwell House» — больше 15 лет. В США

Фрэнк Пердью уже два десятилетия говорит, что «*нужна жесткая рука, чтобы вырастить нежного цыпленка*». Реклама «Head & Shoulders», «Secret» и «Folgers» строится на одних рекламных идеях. Чем сильнее идеи, тем больше от них пользы. Точнее, чем они сильнее, тем больше вариаций исполнения предлагают. Благодаря разнообразию исполнительских решений рекламная кампания не истощается. Их количество и разнообразие усиливает сами идеи. 1X

Давайте рассмотрим понятие творческого скачка. Может показаться, что творческий скачок — это просто идея, но в действительности его значение намного шире. Фактически он позволяет обнаружить отсутствие настоящей идеи. Идея существует, только если происходит скачок. В противном случае мы имеем дело всего лишь с новой формулировкой или новой обработкой стратегии, которая, не будучи дополненной настоящей идеей, не будет продуктивной.

Во многих рекламных кампаниях нет настоящей идеи. Они довольствуются простым выражением сути стратегии при помощи определенной комбинации слов. Когда вы пытаетесь увидеть, какая же идея кроется за слоганом, то понимаете, что идеи там и не бывало. Сама тривиальность темы обычно мешает использовать сильные образы. Поскольку кампании, подобные этим, удовлетворяются всего лишь переводом стратегии в слова, простым визуальным выражением слов, их ограниченность обнаруживается практически сразу: образы в них вялые и плоские. Им недостает искры, которая есть в роликах «Orangina» и «Heineken», где образы оживляют идеи. Отсутствие идеи легче увидеть, чем прочитать.

Творческий скачок — это нечто большее. Он дает нам новый угол зрения на продукт и новый способ сказать о нем. Мы оказываемся где-то в новой точке, точно не зная, как там оказались. Что-то, на что мы никогда не обращали внимания, вдруг запускает новый механизм

мышления, и мы обнаруживаем идею. Это может быть *«лишняя ложка»* «Maxwell House» или *«первое впечатление»* «Head&Shoulders». Изменение в мышлении таково, что зрители вдруг понимают, что смотрят на продукт с совершенно непривычного ракурса. После появления в эфире роликов «Orangina» и «Heineken» люди больше никогда не смотрели на эти торговые марки по-прежнему. «Orangina» — уже не просто апельсиновая шипучка; это прежде всего напиток, который нужно встряхнуть. «Heineken» — не просто пиво, а напиток, освежающий тело и душу.

Творческие скачки — это способ возвращения продуктов к жизни: последние получают новое измерение. То, что раньше было мелким и неважным, благодаря творческому скачку становится заметным и существенным. Скачок неожиданно выделяет продукт из ряда прочих. Рекламная история продукта делится на период *до* скачка и период *после* скачка. Происходит нарушение непрерывности. Понятие творческого скачка является предтечей идеи Разрыва: понятия рывка, перелома, составляющего предмет следующей главы.

Реклама лидера

Подход творческого скачка не только помогает лучше продаваться продукту клиента, но и дает людям более удобный инструмент для понимания того, как функционирует рекламная кампания. Он помогает специалистам по планированию отбирать и утверждать настоящие идеи. Он также стимулирует их на разработку состоятельных и новаторских стратегий. Для того чтобы произошел скачок, нужен трамплин. Пусковой площадкой для него служит хорошая стратегия.

Однако если разобраться, творческий скачок на практике предлагает уж очень ограниченные возможности. Некоторые выдающиеся рекламные кампании, такие как *«Это "Coke"»*, *«Это "Bud's" для тебя»* и *«Выходя из дома, не забудь ее»* (American Express), эффективны, не будучи построены на скачке. Эти рекламные обращения — лишь перевод стратегий. В данных случаях действует иная логика. Эти рекламные кампании — кампании лидеров.

Что подразумевается под рекламой лидера? Это неразрывный и гармоничный союз выдающегося продукта и рекламы, которая выступает с ним на равных. Она создается для торговых марок, добившихся внеконкурентного положения: «Coca-Cola», «AT&T», «Budweiser» и др. Их реклама, чтобы быть подобающей, должна избегать риска. Она должна быть «достойна марки». В итоге сила рекламы таких марок равна силе самого продукта или даже превосходит ее.

Кампании такого типа обычно имеют определенный резонанс, поскольку отражают популярные стили жизни и тенденции. «Coca-Cola» — это не просто газированный продукт для утоления жажды. С 1945 г. она является выразителем образа жизни. *Club Med* — не просто курорт; это название означает возможность заново открыть себя, найти свое новое «я».

Эти рекламодатели не говорят: «Мы — лучшие». Они никогда не заявляют о своем положении лидеров. Но их рекламные кампании дают почувствовать, что представляют неординарные торговые марки. Они обещают целый мир. Или, как однажды сказал один наш клиент, этих рекламодателей *«занимают проблемы мироздания, а не конкурентная возня»*.

У компаний лидеров слишком большой размах, чтобы вдаваться в частности. У них огромный охват. К примеру, «Nike» и «Hallmark» разработали собственные языковые средства. Обладая особым стилем выражения, они не дают конкурентам возможности близко подступиться. Для них вопрос больше не в том, *«является ли моя марка единственно узнаваемой в данной рекламной кампании?»* Их интересует, *«может ли эта кампания поддержать статус моей марки как эталона и тем самым оставить конкурентам меньше пространства для маневра?»* Фактически это реклама категории, «видовая». И такой она создается целенаправленно.

Будучи вездесущей, марка-лидер ограничивает пространство, на котором могут действовать ее конкуренты. Она сужает потенциальные зоны действия рекламы любого конкурента. В Европе такие марки, как «Danone», «Evian» и «Nescafe» уже долгое время

преподносят себя как лидеры. Их конкурентам отводятся, следовательно, менее значительные роли. Общая интонация рекламных кампаний лидеров характеризуется простотой, силой и спокойствием, что заставляет целевую аудиторию рекламного обращения думать, что она слышит очевидное: продукт создан для нее. Это ее продукт. Такого эффекта добились *Dim* и *Kronenbourg* во Франции, *McDonald's* и *Levi's* в Соединенных Штатах, *British Telecom* и *Sainsbury* в Великобритании.

Лидеры чаще обращаются к сердцу, нежели к уму: *Kodak*, *AT&T* и *Singapore Airlines* в совершенстве владеют искусством обращаться к эмоциям. Форматы «проблема — решение» или «сравнение» на повестке дня даже не стоят. В данном случае реклама просто должна нравиться. Она притягательна для аудитории. Уже в течение 20 лет рекламные ролики *U. S. Postal Service* и *Hallmark* — не говоря уже о рекламе *Coke* с участием знаменитого футболиста Мина Джо Грина — умиляют всю Америку. Это царство прагматизма и позитивной демонстрации — одновременно и область *coups de coeur*, или душевных порывов.

Возникает резонный вопрос: является ли реклама лидера прерогативой лидеров? Вовсе нет. Претендент на лидерство и даже аутсайдер могут преподнести себя как лидера. Это может сократить путь к успеху. Как говорится, о книге часто судят по обложке. Фирма *Apple* с самого начала понимала, что в ее отрасль заказана дорога некрупным торговым маркам, которые к тому же не воспринимаются как целые институты. Именно из этих соображений Стив Джобс в 1984 г. скупил всю рекламную площадь в одном из номеров «Newsweek». Но еще грандиознее то, что он превратил ролик «1984» в событие. Фирма *Pepsi* тоже действовала как лидер, опережая то будущее, которое она для себя избрала. Разве не крайне самонадеянно объявлять себя «выбором нового поколения»? Беззастенчивый оптимизм кампаний *Pepsi* не оставляет сомнений в ее силе. *Pepsi* преподносит себя как лидер. Она претендует на лидерство в борьбе за сердца каждого нового поколения.

Собственно, проблема не в том, действительно ли торговая марка занимает лидирующие позиции или является претендентом. Главное — понимать, должна ли марка поднять планку и высказываться с более широких, общих позиций, соответственно ограничивая способность конкурентов на ответные действия.

Или марке следует, наоборот, вернуться на ринг, распрощаться с самоуверенностью и вновь принять конкурентный, и даже сравнительный, подход. Какой бы ни была марка, вам необходимо решить, будете вы говорить с позиций лидера или с позиций претендента. На мой взгляд, это главный вопрос, на который должен ответить рекламодатель.

Идея — территория — ценность

Как рассуждения о творческом скачке согласуются с наблюдениями по поводу рекламы лидера? Они, по-видимому, относятся к совершенно разным сферам, словно эти два типа рекламы создаются в разных мирах.

Как мы увидим, цель Разрыва — объединить их. Прежде чем была выработана методология Разрыва, мы использовали концептуальный аппарат для группирования торговых марок и их рекламных кампаний на три категории: идеи, территории и ценности. *Orangina* и *Head & Shoulders* принадлежат к первой группе, поскольку их реклама базируется на идее (на продающей идее или, что то же самое, на творческом скачке). *Levi's* и *Marlboro* используют принцип территории. *Nike* и *Apple* относятся к третьей категории, так как они воплощают ценность. Такой способ деления кампаний очень продуктивен. Об идеях, продающих идеях, мы подробно говорили в связи с творческим скачком. Теперь мы поясним, что подразумевается под территорией и ценностью.

Территория

«Приди туда, где есть вкус», — приглашает реклама *Marlboro*. Согласно определению, территория — это область, находящаяся под юрисдикцией какой-либо власти. В рекламе это набор символов, созданных торговой маркой, по которой ее узнают. Рекламные объявления *Marlboro* заняли территорию, символизируемую знаменитым ковбоем: обветренное лицо,

голубые глаза, устремленный к горизонту взгляд. Люди узнают этот суровый стиль. Ковбой — олицетворение мужественности. Он придает торговой марке воображаемую добавленную стоимость. Равным образом *Levi's* является воплощением поколения хиппи 1960-х гг. Ее территория — непостоянство и отрицание авторитетов.

В 1961 г. *Procter & Gamble*, желая утвердиться во Франции, купила у *L'Oreal* торговую марку «Monsavon». Спустя десять лет *Procter* прекратила инвестировать средства в эту терявшую популярность марку. Ее рыночная доля скатилась до 2%. Тогда брэнд-менеджер «Monsavon» предложил вернуться к ее старой, оригинальной упаковке. В результате продажи активизировались. Мыло «Monsavon» вернуло себе былое качество и простоту. В новом рекламном ролике молодая женщина с потрясающей бархатной кожей говорила прямо в камеру: «Яне делаю ничего сверхъестественного. Я просто умываюсь водой и "Monsavon". Мне нравится это простое мыло с молоком и лавандой. Оно прекрасно очищает кожу. А это главное, что мне нужно от мыла[^]». Голос за кадром подводит итог: « "Monsavon" — это простое мыло. Оно оберегает нежную кожу». Марка «Monsavon» вновь обрела свою исконную территорию, территорию простоты. Сегодня мыло «Monsavon» — лидер рынка.

Нигде принцип территории не реализуется так, как в парфюмерной отрасли. Здесь торговые марки присваивают себе территории чувственности, ухода от действительности, эротизма, соблазна, неистовства, барокко, классицизма, сельской жизни или даже сюрреализма, как это сделала в США *Chanel*, приглашавшая *пофантазировать вместе*. Последние двадцать лет в Великобритании марки сигарет «Benson & Hedges» и «Silk Cut» стоят особняком, используя в рекламе сюрреалистический стиль.

В первые годы своего существования агентство BDDP создало во Франции две рекламные кампании такого рода: для торговых марок «Rodier» и «Porto Cruz».

Одежда для массового рынка марки «Rodier» считалась классической. Производитель хотел обновить образ марки и переориентировать ее на молодежную аудиторию. Мы решили изобразить в рекламе молодых современных женщин, тех, которые, как сказала писательница Франсуаза Дорин (*Francoise Dorm*), днем носят брюки (т. е. ведут активный образ жизни, делают карьеру), а вечером — юбки. Другими словами, это женщины, которые не желают, чтобы к ним подходили исключительно с мужскими мерками. Одна из них, приехав в аэропорт и обнаружив, что его служащие бастуют, озадаченно произносит: «Так, застряла в аэропорту Шарля де Голля. К несчастью для Джимми. Но к счастью для Анри» — словно она вовсе не расстроена своей неудачей. В другом ролике женщина, стоя посреди развороченной квартиры, восклицает: «Я ревную? Еще как» Женщина из третьего ролика идет мимо группы молодых мужчин, которые, глядя на нее, свистят в знак одобрения. «Если б они не свистели, день был бы потерян» — улыбается она про себя. *Rodier* выбрала для себя территорию и интонацию. Впервые в мире моды женщины демонстрировали свою индивидуальность и чувство юмора.

Тибет лежит между небом и землей. Страна басков — это место, где главной добродетелью считается сила. У моря тоже есть своя страна: Греция. Поэтические образы разных стран натолкнули нас на идею для рекламы марки «Porto Cruz». Она стала гаванью для вина, которое прибывает из «страны, где черный — это просто цвет». Территория «Porto Cruz» — подлинность. Ни одна марка не говорила о Португалии так выразительно.

«Marlboro», «Monsavon», «Benson & Hedges», «Chanel», «Silk Cut», «Porto Cruz» и «Rodier» — это марки, сумевшие обозначить собственную территорию. Каждая из них нашла для себя некое, без сомнения, доминирующее место в географии торговых марок. Они занимают большое место в нашем воображении. Вырвать их оттуда невозможно.

Ценность

Торговая марка может заявлять о правах на территорию. Но также может претендовать на ценность. Это подводит нас к третьему стилю.

Фил Найт (*Phil Knight*) так охарактеризовал рекламу *Nike*:

«Мы показываем конкуренцию, решимость, успех, радость и даже духовное вознаграждение в мире спорта. Рекламные объявления Nike от агентства Weiden (У Kennedy

широко известны, но, по моему глубокому убеждению, начало знаменитым хроникам *Nike* положила реклама, созданная фирмой *Chiat Day*. Один из роликов был снят одним кадром неподвижной камерой. Вдалеке разбегается мужчина. Он быстро набирает скорость, двигаясь прямо на камеру. Это Карл Льис. Он отталкивается и прыгает. После 30-секундного прыжка, показанного в замедленном темпе, он приземляется в песок. Его ноги показаны во весь экран. За кадром слышится его голос: «*В самый первый раз я прыгнул в шутку. На девять футов. Но я сказал себе: "Не бросай это". В средней школе я держался вторым. Я мог бросить спорт. Но я всегда был убежден, что сдаваться нельзя. Если это становится твоим жизненным принципом, трудно сказать, каких высот ты можешь достичь*».

Так родилась идея преодоления себя. Прославлялось физическое напряжение. С тех пор *Nike* является олицетворением определенной ценности. Уже позднее агентство *Weiden* усилило вес этой ценности обращением ко всем нам «*Просто сделай это*» («*Just do it*»).

Несколько лет назад один из крупнейших универмагов во Франции *Printemps* провел рекламную кампанию, я бы сказал, весьма амбициозную. Идея состояла в том, чтобы сказать всем и каждому: надо больше доверять своим чувствам. Надо давать им волю. Универмаг — это место свободы, ухода от действительности и открытий, куда люди приходят, чтобы почувствовать новые веяния, погулять, эмоционально обогатиться. В сравнении с ним гипермаркет -- это какое-то суровое место, олицетворение мира чистой рациональности. Печатная кампания *Printemps* была призвана усилить чувства. Два помещенных рядом обычных изображения, образуя необычные, неожиданные сочетания, должны были вызвать у публики эмоциональное потрясение:

руки женщины скрещены на коленях так же, как ноги иноходца; пристальный взгляд девушки придает смысл фотографии, на которой изображены рельсы, исчезающие на горизонте и т. д. Эта кампания, которая называлась «*Встретиться с чувством*», определяла *Printemps* как место, где вечно царствуют эмоции. *Printemps* хотел быть сосредоточением того, что пробуждает чувства.

Во Франции торговая марка «*Darty*» олицетворяет доверие; «*Hachette Multimedia*» — энтузиазм; «*Michelin*» — энергию. В США «*Apple*» символизирует вновь обретенную свободу; «*Pepsi*» — молодость; «*Oil of Ulay*» — вечную красоту;

«*Saturn*» — американский соревновательный дух; «*AT&T*» — надежды на будущее. Эти марки знают, как поднять уровень разговора с публикой. Они — в каком-то смысле герои нашего времени: ценности, которые они воплощают, пронизаны героическим пафосом. Например *Porche*, избравшая девиз «*Гонка с самим собой — это единственная гонка, в которой нельзя победить*».

Идея. Территория. Ценность. Идея обычно концептуальна, территория часто чувственна, ценности эмоциональны. Другими словами, рекламное объявление обращается к уму, к ощущениям или к сердцу. Эти три подхода мы используем, чтобы говорить с людьми через рекламу.

Идея и мысль

Из противопоставления идеи территории или ценности можно сделать вывод, что кампании, основанные на территории или ценности, не содержат идеи. Отчасти так и есть. Когда производитель модной одежды *Ralph Lauren* дает рекламу, все, что ему нужно, — это сказать о себе и о том, что он хочет выразить. Современный стиль старой Новой Англии. У него своя территория. Когда *Nike* убеждает преодолевать себя, призывая «*Просто сделай это*», она не строит свою рекламу на идее, а скорее на мнении в форме совета. Если есть идеи, то обычно это исполнительские идеи, которые представляет каждое рекламное объявление. Но они не являются общей концепцией кампании. В действительности территории (например, Новая Англия) и ценности (преодоление себя) часто очень конкретны. Торговые марки, их символизирующие, такие как «*Ralph Lauren*» и «*Nike*», узурпируют их *de facto*. В отличие от «*Orangina*», «*Head & Shoulders*» или *Heineken* они не нуждаются в творческом скачке, чтобы выделяться. Им достаточно оставаться собой.

«Триптих» Идея — Территория — Ценность служил нам ориентиром долгие годы. Он позволял нам разнообразить углы атаки, отходить, когда необходимо, от курса на творческий скачок. Если не требовалось скачка, мы строили кампании по принципу территории или ценности. Проводя это различие, мы сознательно в определенных случаях исключали принцип творческого скачка. В результате рекламные кампании для *Porto Cruz*, *Rodier*, *Hachette* и *Printemps*, созданные нами во Франции, имели большой успех, не содержа в себе творческого скачка как такового.

Но мы не называем стили территории и ценности безыдейными, а говорим, что в их основе лежит мысль. В данном случае очень полезно сравнить идею и мысль.

Встряивание в рекламе «Orangina» и освежающий эффект «Heineken» — это яркие примеры идей. Возврат *Monsavon* к простоте и призыв *Nike* преодолевать себя — это мысли. Идея — это оригинальное решение, находка. Идея воспринимается интуитивно, мгновенно. Как ни важна подготовительная работа, недостаточно придумать идею, заключающую в себе скачок. Только позднее, ретроспективно, идея получает свое оправдание. Эдвард де Боно* (*Edward de Bono*) называет это «обратной логической связью»

Мысль понимается иначе, путем размышления, не сразу. Это способ формирования суждения о чем-либо, рационального мнения. Несколько аспектов нужно синтезировать, уравновесить. Нужно открыть новые перспективы.

От новой и мощной рекламной идеи, такой как «Освежает те части тела, куда другому пиву не добраться», мы получаем сильное впечатление. Нас пронизывает ее острота. А рекламная мысль убеждает, заново определяет и утверждает, таков призыв «Просто сделай это». Идея должна поразить зрителя, мысль должна убедить.

Идея может быть выдающейся. Но мысль всегда прекрасна.

3 Нарушение непрерывности

Давайте отвлечемся ненадолго от мира рекламы и посмотрим на вещи с другой стороны, для того чтобы осознать: нарушение непрерывности — это источник прогресса во всех областях. И чтобы понять, что прерывность — это самая суть Разрыва.

Если вы читали или слышали о книгах «Rubyfruit Jungle», «Six of One» и «Rest in Pieces», то имя Риты Мае Браун (*Rita Mae Brown*) вам знакомо. Она — романист, общественный деятель, поэт, переводчик, эссеист и сценарист в одном лице. Каждая ее работа — выступление против стереотипов и интеллектуальной лени. Так вот, в одной из книг она дает резкое определение безумию: «совершение одного и того же действия снова и снова и ожидание при этом какого-то нового результатам».

Люди не осознают, до какой степени они всегда думают одинаково. В редчайшие моменты мы думаем, что создали нечто оригинальное. В основном же мы не делаем ничего нового, а лишь прибавляем чуточку «своего» к тому, что сделано до нас. Как следствие, мы живем в мире одинаковости. Том Питере называет это «морем подобиям, а Жан Бодрийар* — «ксерокопированным миром».

Оказавшись в подобной ситуации, компании понимают, что просто не могут продолжать работать так, как делали это всегда.

Но если они этого не осознают, то целиком отдаются стремлению к слаженности и согласованности. Желая упорядочить процесс изменений, они упорно скатываются в старые проторенные колеи. Укореняется этакий организационный панургизм. И все это приводит к миру абсолютной уравниловки.

Как говорит Эдвард де Боно: «Реструктуризация ведет к модернизации бизнеса. Урезание расходов — к сокращению размеров и субподрядам. Курс на обеспечение качества — к установлению контрольных показателей». Преобладают соответствие и повторение. Сама воля к переменам становится банальной.

Даже оправданная модернизация, к сожалению, уводит энергию и мысли людей от главной цели — поиска новых идей и стремления к прорыву. Определение контрольных показателей и

оценка параметров тоже имеют свои границы. Помогая оценивать конкурентоспособность товара и отвоевывать потерянные позиции, они, тем не менее, никоим образом не позволяют фирме проектировать свое будущее или планировать бизнес. Компания, оценивающая свою эффективность, систематически оказывается на шаг позади. Оценивание параметров — это противоположность нарушению непрерывности.

После того как мы реструктуризировались, модернизировались и заново открыли для себя важность клиента, что еще осталось сделать? Что позволяет ждать другого результата? Осталось то, что только и имеет значение: творчество. Творчество как инструмент перемен.

В мире гиперконкуренции мы больше не можем следовать старым рецептам. Мы должны отказаться от своих привычек и перестать бояться нового. Хватит страшиться перемен, начните ставить на творчество. Точнее, постарайтесь понять взаимосвязь между ними, понять, что творчество — это способ управления изменениями.

Изменение как нарушение непрерывности

Есть два способа представить будущее торговой марки. Первый путь в будущее — это линия, мысленно проведенная из одной точки в другую; пункт назначения известен изначально. Вы экстраполируете направление. Во втором случае пункт назначения неизвестен. Вы движетесь вперед шаг за шагом, день за днем, ведомые своей идеей или своим представлением о торговой марке. Каждый день вы подгоняете свои действия под изменения — спады и подъемы — экономической ситуации и конкуренции.

Хотя второй путь обещает меньше, только он целесообразен и жизнеспособен. Сама идея экстраполяции и есть корень фатальных ошибок. Даже при достаточном допуске на возможные погрешности экстраполяция не приносит результатов, на которые вы рассчитывали. Будущее редко является простой проекцией настоящего.

В книге «Время безрассудства»* Чарльз Хэнди (*Charles Handy*, «*The Age of Unreason*») говорит, что в ту эпоху, в которую мы живем, *«единственное предсказание, которое может быть верным, состоит в том, что ни одно предсказание не может быть верными»*. По его словам, изменилось даже само изменение: *«Раньше изменение вносило мало нового, было небольшим улучшением, но не более. Сегодня изменение — это нарушение непрерывности»*. Другими словами, теперь изменение вносится без оглядки на прототип. Вот поэтому мы должны начать думать нелинейно, возвращаясь назад и забегая вперед, всматриваясь внутрь и наблюдая за внешними событиями.

Никакие инкрементные, пошаговые решения нас не устроят. Тем не менее многие компании все еще культивируют инкрементализм: чуток улучшения здесь, маленько расширения там. Несколько незатейливых корректировок создают нам репутацию реформаторов. И создают иллюзию изменения. В действительности изменение — это полная противоположность инкрементализму.

Это так или иначе подчеркивают все авторы книг о бизнесе. Это их общий лейтмотив. На взгляд Чарльза Геллера (*Charles Heller*), окружающая среда предсказуема лишь отчасти, поэтому *«нужны разрывные стратегии, новые и творческие»*. По мнению Майкла Хаммера (*Michael Hammer*), *«каждая компания переполнена негласными правилами, пережитком прошлых лет»*. Он считает, что стратегическое планирование должно служить тому, чтобы разоблачать устаревшие порядки и воззрения и затем избавляться от них. Согласно Роберту Томасу (*Robert Thomas*), *«степень прерывности — это то, в какой мере фирма отклоняется от требований рынка»*. Эдвард де Боно считает *«латеральное, широкое мышление»* способом уйти с проторенной колеи. Все эти авторы и сами стремятся уйти от привычного пути рассуждения. Все они проповедуют нарушение непрерывности.

Но отличить общие рассуждения от полезных предложений бывает трудно. Нарушение непрерывности — иллюстрация этого утверждения. Многие люди говорят об этом, но мало таких храбрецов, которые не побоялись бы последствий. Чаще всего нарушение непрерывности приводит к серьезному пересмотру культуры компании, а также ее мировоззрения. Это что-то вроде перепрограммирования. Прерывность порождает изменение.

Реверсивные перспективы

В мире бизнеса, и особенно на фондовом рынке, неопределенность непопулярна. Поэтому фирмы зачастую не испытывают восторга от идеи нарушения непрерывности. Для них это тревожное вторжение неизвестности. Тем не менее в других сферах бизнеса нарушение непрерывности может быть продуктивным способом мышления.

Наше время — свидетель краха континуального мышления, выросшего из культа прогресса и позитивизма XIX в. Этот крах затронул все сферы — от естествознания до истории науки и творческого созидания.

Сама идея непрерывности в природе давно ставилась под сомнение. В дарвиновской теории эволюции полно отсутствующих звеньев. Жизнь на Земле, вероятно, развивалась рывками и скачками, с нарушением равновесия вещей. Вольтер, говоривший, что *ошибаются те, кто полагает, будто «природа не делает скачков*, был великим провидцем.

Что верно для природы, оказалось верным и для науки. История науки была простым накоплением знаний, непрерывным поиском совершенства. Безупречные формулы Ньютона позволили установить связь прошлого и будущего. С тех пор теория детерминизма была уничтожена. Фактически у каждого века имеется собственная академическая наука, у которой есть ряд негласных соглашений, которые, в свою очередь, образуют парадигму. Но в один прекрасный день в парадигме возникает некая аномалия, которая вынуждает людей искать новые объяснения.

Открытие приносит не просто увеличение знания. Оно вытесняет целую систему знания. В нем нет ничего инкрементального. Открытие кислорода вызвало необходимость изобрести современную таблицу химических элементов. Равенства Максвелла привели к теории Эйнштейна.

Каждый раз словно перефокусируется линза или изменяется угол зрения, происходит качественный скачок. Мы вдруг впервые замечаем то, что всегда существовало рядом с нами. После Коперника появились новые звезды. После Галилея вдруг стали очевидны все маятникообразные движения природы. Этот список можно продолжать бесконечно. Стефан Хоукинг* и теория большого взрыва, революция фракталов в физике, вызванные вирусными эпидемиями парадоксальные исследования в иммунологии и т. д. Опрокидывая наши старые взгляды, эти переломы давали начало новым представлениям.

Единственная область, где непрерывность нарушается беспрерывно, — это современное искусство. Возникновение авангарда датируется примерно 1907 г., когда Пикассо написал «Авиньонских барышень». До той поры художники и публика ощущали себя частью мерно развивающегося повествования. Существовало последовательное стремление в совершенстве копировать природу. Начиная с эпохи Возрождения и изобретения перспективы, целью живописи было максимально достоверное отображение реальности. Искусство было образным. Обязательным условием было воспроизведение. Позже, в современном искусстве, все устремления оказались направлены на разрушение эстетических стереотипов. Жан Кокто говорил: *«Красоту создают, а не воссоздают*. Затем кубизм решительно порвал с прежними догмами о воспроизведении. Каждое новое авангардное направление — абстрактное искусство, сюрреализм, экспрессионизм, поп-арт и т. д. — обличает невысказанную условность и идет на все, чтобы менять ее не шаг за шагом, а разрушить одним махом. В музыке шкала тональности — основной обычай традиционной композиции — была безжалостно отвергнута Шенбергом и Бергом. В литературе последовательность повествования и даже сама грамматика опрокинуты Прустом и Джойсом. Каждое авангардное движение принимает позицию, противоположную предшествующей. Умберто Эко, итальянский семиотик и социолог, который приобрел известность у широкой публики благодаря своему роману «Имя Розы», для описания нарушения непрерывности использовал очень яркое выражение: *cogitus interruptus*.

Это примеры высокого порядка. Всегда нужно искать вдохновение в самом высоком. Если сегодня многие обеспокоены тем, что реклама в Нью-Йорке и по всему миру рискует превратиться в обычный бизнес, то, вероятно, потому что они не слишком стараются подвергнуть сомнению устоявшиеся идеи. Люди не осознают, как много стереотипов породил рынок.

Со времени творческой революции 1960-х гг., во главе которой стояли Бил Бернбах и Мэри Уэллс, реклама мало развивалась. Она шла по пути непрерывности. Хотя рекламный мир был ареной нескольких настоящих переломов, сегодня многие знаменитые агентства стали консервативными. Настало время с почтением, но решительно последовать примеру великих умов, будь то ученые или художники. В отличие от многих людей в мире рекламы эти передовые мыслители все подвергают сомнению и не боятся перемен.

Нарушение непрерывности в бизнесе

Когда мне было 10 лет, я мог отличить «Cadillac от Thunderbird» по одним только задним фарам. Те дни минули. Сегодня «Peugeot 305» выглядит, как «Renault 9», «Infiniti», как «Pontiac Bonne-vile», а «Honda» — как «Mitsubishi». Изучая предложения разных компаний, потребитель приходит к одним и тем же выводам и, следовательно, к одинаковым продуктам.

Однако бывают и исключения. Все чаще компании осознают опасность, скрытую в подобной стандартизации. Они пытаются создать продукты, представляющие собой прорыв в сравнении с тем, что они должны предлагать для поддержания простой конкурентоспособности. Такое нарушение непрерывности в бизнесе происходит в трех формах. Прежде всего это технические прорывы, например достижения *Sony* или *Canon*. Во-вторых, это добавления — крупные или мелкие решения компаний, которые хотят выделиться или выделить свои марки из ряда конкурирующих. В Соединенных Штатах это, например, компания *Nordstrom*, в Великобритании — *Tesco*. Наконец, если компания не может похвастаться научно-техническими свершениями или идеями добавлений, она, тем не менее, в состоянии разработать и предложить публике новый взгляд на себя и свой продукт.

Она таким образом принимает новое положение, или новую позицию, по отношению к рынку или самой себе. Это также нарушает непрерывность.

Прорыв

Компания *Sony* — воплощение нарушения непрерывности. Достижения всех своих конкурентов она рассматривает как подлежащие слову стереотипы. «*Публика не знает, что возможно, а мы знаем*», — сказал однажды Акио Морита* (*Akio Morita*). Если *Sony* удается достигать беспрецедентных успехов в выведении новых продуктов на рынок, то потому, что она постоянно предвосхищает потребности и желания покупателей. Большинство ее новинок представляли собой нарушения непрерывности и по отношению к конкурентным товарам, и по отношению к собственным предыдущим разработкам. Компания *Apple* разработала компьютеры, которые «заговорили» на человеческом языке и ускорила революционную победу ПК над большими ЭВМ коллективного пользования. Опыт *Canon* позволил этой компании создавать персональные копировальные устройства, не уступающие по качеству воспроизведения обычной фотографии. Всего за несколько лет *Canon* стала основным конкурентом *Xerox*, признанного лидера в производстве офисных копиров. Фирма *Lotus* изменила лицо целой отрасли, когда предложила продукт *1-2-3* — динамическую электронную таблицу для деловых операций. Ей удалось сделать это еще раз через 10 лет, когда она представила технологию *Notes*.

На технологических рынках непрерывность нарушают инновации. Обычно происходит технологический скачок от одного поколения продукта к другому. Скачки особенно заметны в компьютерной отрасли, производстве копировальной техники, автомобилестроении и авиации. Мини-фургон «Chrysler», «*нужная машина в нужное время*», привлекла покупателей в демонстрационные залы *Chrysler*, куда они почти забыли дорогу. Компания *3M* совершает технологическое нарушение непрерывности почти каждую неделю, с тех пор как

появились такие ее новинки, как «Post-it» (бумага с клейким краем для записок) и «Scotch» (клеякая лента «скотч»).

Напрашивается вывод, что технологические прорывы — прерогатива исключительно определенной категории фирм, которые можно в целом определить как продавцов потребительских товаров длительного использования. Когда вы размышляете о том, где происходят прорывы, то на ум редко приходят такие товарные категории, как, например, продукты питания. Большинство людей думает, что в данной области новации возможны только в рецептуре и упаковке. Но это заблуждение. Возьмем, к примеру, пивоваренную компанию *Whitbread Breweries* из Великобритании. Для того чтобы добиться конкурентного преимущества, она многие годы экспериментировала с технологиями. Ее запатентованная разработка — жестяная банка со специальным герметичным механизмом, позволяющим пиву в банке сохранять вкус и пену, как у разливного пива в пабах, — стала нарушением непрерывности, которое привело к созданию пива марки «Bod-dington». Сегодня это пиво, «cream of Manchester», относится к числу самых популярных в Соединенном Королевстве, а также является доказательством того, что даже на пивном рынке движущей силой изменения может быть технология.

Йогурт «Вю» фирмы *Danone* — еще один пример инновации в категории продуктов питания. Культуры живых микроорганизмов впервые были введены в йогурты *Danone* Даниелем Ка-рассо (*Daniel Carasso*) в 1920-х гг. С тех пор их бережно сохраняли, вплоть до того, что их сохранение представлялось намного важнее, чем внедрение новинок. Но однажды *Danone* решила вывести новые культуры. В результате этого изменения появился йогурт «Вю» с активными бифидобактериями, которые ускоряют кишечный транзит, а также «Вю» с активными казеинами, укрепляющими иммунную систему. В настоящее время *Danone* ежегодно продает во Франции 50 тыс. тонн «Вю».

Еще один яркий пример инновации в сфере продуктов питания — «Snickers», который всего за пять месяцев стал в Соединенных Штатах бестселлером в категории твердых легких закусок. Это лишнее — и очень впечатляющее — подтверждение того, что выдающиеся новшества появляются и в сфере пищевых продуктов.

Прорывы возможны и в других товарных категориях. Если бесчисленные продавцы одежды не в состоянии придумать ничего оригинальнее, кроме как следовать веяниям моды, то компания *Levi's* буквально заново изобрела брюки: ее новая модель «Dockers» — это нечто среднее между джинсами и обычными брюками. Версия классической хлопчатобумажной ткани в исполнении *Levi's* стала новинкой, поскольку олицетворяла собой новый стиль жизни — как и джинсы 20 годами раньше. Неверно думать, будто нарушение товарной непрерывности и технологические новшества ограничены потребительскими товарами длительного пользования. «Dockers» это подтверждают: по всему миру продажа этой модели составляет 20% общего мирового объема сбыта *Levi's*.

Расширение

Если вы не в состоянии быть *новаторами*, то можете *добавлять* что-то свое к уже существующему, *расширяя* перечень оказываемых услуг. Есть одна известная история о разгневанном покупателе, который пришел в универмаг *Nordstrom* вернуть пару автопокрышек плохого качества. Их стоимость *Nordstrom* возместил, хотя покрышками там никогда не торговали. Какие еще нужны доказательства того, что клиент для *Nordstrom* — всегда король? Это всего лишь один из сотен анекдотов, реальных или выдуманных, которые создают репутацию этому магазину с превосходным обслуживанием. Покупатели часто обмениваются историями «о походах в *Nordstrom*, пытаясь перещеголять друг друга в неправдоподобности рассказов. Объясняется это просто: обслуживание здесь действительно непревзойденное. Продавец в *Nordstrom* поможет вам выбрать товар, примерить понравившуюся вещь, позаботится о том, чтобы подогнать одежду по фигуре, завернет покупки, оформит возврат товара и даже будет сопровождать вас по отделам магазина. В этом и состоит новизна: здесь вы можете одеться с ног до головы, воспользовавшись услугами одного продавца. Вот почему сеть

Nordstrom всегда в центре внимания, а кроме того, у нее масса подражателей не только в Калифорнии и Соединенных Штатах, но и по всему миру. Из всех моих французских клиентов, работающих в розничной торговле, ни один, бывая в США, не преминет хоть на несколько минут заглянуть в *Nordstrom*. Очевидно, когда вы что-то добавляете, это добавление нужно оплатить. Вот и *Nordstrom* нанимает больше служащих, чем его конкуренты. Однако его так называемая переукомплектованность себя оправдывает: за последние 15 лет объем продаж универмага вырос в семь раз.

Сеть магазинов *Home Depot*, торгующих материалами и инструментами для ремонта, также отличает ее торговый персонал. Все продавцы здесь владеют ремеслом: плотника, сантехника, садовника, электрика. Покупатели сразу чувствуют их увлеченность предметом. Эти люди не потеряли интереса к прежним профессиям. И, что самое главное, всегда готовы поделиться знаниями с покупателями.

Компания *Tesco*, один из двух крупнейших розничных продавцов продуктов питания в Великобритании, сделала добавления сутью своей политики. Слова «важна каждая мелочь» даже стали лейтмотивом ее рекламы. В *Tesco* потребителям без всяких проблем обменяют купленный товар, рационально упакут покупки, присмотрят за маленькими детьми, пока их мамы делают покупки. Для покупательниц, приехавших в магазин с детьми, предусмотрена парковка рядом со входом в магазин;

с недавних пор магазины *Tesco* работают допоздна не только в будни, но и в выходные дни; покупателям, которые приходят в свой обеденный перерыв, предлагается готовая пища и т. д. Компания *Tesco* открыла также так называемые «метро-магазины», расположившиеся на пригородных железнодорожных станциях. Сегодня *Tesco* занимает первое место по продажам продуктов питания. Держателями недавно введенной дисконтной карты «*Tesco Fidelity Card*» являются уже 5 млн человек. Вот какова сила реальных идей

Нарушения непрерывности, основанные на добавлениях, возможны не только в сфере обслуживания. Они происходят и на уровне продукта. Например производители мороженого «*Haagen-Dazs*» и кофе «*Starbucks Coffee*» открыли заведения, где можно не просто выпить кофе или поесть мороженое. Их посетители могут почувствовать, что не только покупают продукт — они приобретают впечатления.

С момента своего основания производитель мороженого *Ben & Jerry's* проявлял социальную ответственность, отчисляя некий процент выручки от продажи определенных сортов мороженого конкретным благотворительным организациям. Так, мороженое «*Rainforest Crunch's*» является спонсором организаций, защищающих джунгли, а мороженое «*Peace Pops*» и «*Brownie Bar*» помогают Фонду защиты детей. Процент от продажи мороженого «*Cherry Garcia*», получившего название в честь любимого вкуса легенды рока,* идет на развитие его детища, фонда *Rex Foundation*. Эта побочная деятельность компании *Ben & Jerry's* является важным социальным вкладом и одновременно ее отличительной особенностью. По данным *Walker Research Foundation*, в 1994 г. 50% американских потребителей выразили готовность платить больше за продукты тех компаний, которые они считали социально ответственными.

Когда создание настоящего прорыва представляется невозможным, вы можете сконцентрировать усилия на поиске идеи какого-либо дополнения или улучшения. Если вам это удастся, как удалось *Haagen-Dazs* и *Starbucks*, вы сумеете по-настоящему нарушить непрерывность. Открыв свои магазины-кафе, *Haagen-Dazs* произвела революцию на рынке мороженого, а *Starbucks* сделала то же самое на рынке кофе.

Можно что-то добавить или от чего-то отказаться — как это сделала *IKEA*, когда сократила торговый персонал, или как это сделала *The Body Shop*, когда избавилась от лишней упаковки. В обоих случаях, как и во многих других, оправданный отказ от некоего элемента привел к созданию нового представления о компании.

Таким образом, сектора, ориентированные на технологии, не узурпировали право на прорыв. Отнюдь. Наряду с *Sony* и *Apple* мы можем назвать новаторами *Boddingtons*, *Starbucks*, *Tesco* и *Nordstrom*. Одни придумали действительно нечто новое, другие добавили некие

элементы к уже существующим продуктам и услугам. Но в итоге их усилия идут на пользу потребителям.

Подобные примеры говорят сами за себя; но их далеко не миллионы. Очень часто продукт или услуга рассматриваются как неприкосновенные. Вопрос добавления к ним чего-либо нового даже не стоит. Мы довольствуемся тем, что продаем продукт или услугу «как он(а) есть» и пытаемся увеличить ценность торговой марки средствами рекламы. Мы забываем, что признаком сильной марки является неизменный курс на совершенствование продукта.

Позиция

Что предпринять, если ни прорыв, ни добавление новых элементов не представляются возможными? Отказаться от нарушения непрерывности? Ни в коем случае. Непрерывность можно нарушить не только такими способами. Это можно сделать, изменив положение, которое занимает компания или торговая марка.

Позицию можно ориентировать по марке или по рынку. Если позиция ориентирована по марке, марка действует так, будто ее собственные представления о себе служат руководством для отношения к ней рынка. Ее позиция создается изнутри. Когда же марка оценивает мир вокруг себя и в результате к нему адаптируется, ее позиция, можно сказать, создается извне

Изнутри

Компания *The Gap* представляет собой перелом в конкуренции. Не создавая прорыва и не добавляя ничего нового, *The Gap* просто особым образом смотрит на свой рынок: изнутри. Этого достаточно, чтобы добиться нарушения непрерывности. Компания внушает потребителям, что скромная одежда в действительности подчеркивает собственную индивидуальность человека. Она создает антистатусную моду: стильно носить простую, невычурную одежду, и шик состоит в том, чтобы не стараться выглядеть шикарно. *The Gap* стала символом антимодной моды. И поскольку такую позицию скопировать нелегко, *The Gap* вот уже 20 лет успешно ею пользуется.

Создав подразделение *Saturn*, компания *General Motors* сумела представить свой бизнес в новом свете. Высшее руководство компании понимает, что будущее *Saturn* во многом зависит от отношения работников к производимому продукту. *Saturn* приняла очень необычный, нарушающий непрерывность взгляд на автомобилестроение. Она не гонится за Большой Тройкой автомобилестроителей и действует так, как будто осваивает совершенно новый вид продукции, задавшись целью выпускать автомобили, способные конкурировать с японскими машинами по цене и качеству. Дилеры *Saturn* — это просто «магазины». Фиксированные цены позволяют продавцам и покупателям говорить о собственно автомобиле, а не торговаться. Но прежде всего *Saturn* заставила покупателей почувствовать сопричастность к новому движению — движению за возвращение великой Америки.

С тех пор как государство сократило свое вмешательство в деятельность авиакомпаний, последние повели безжалостную конкурентную борьбу. Компании *Pan Am* и *Eastern* были выброшены на обочину. Авиакомпании постоянно наблюдают друг за другом и копируют удачные чужие ходы. Но они идут по пути инкрементального развития.

Затем появилась авиакомпания *Southwest*, которая последовательно идет собственной дорогой. Ее флотилия состоит исключительно из «Boing 737»; наличие всего одной модели сокращает время обучения и облегчает управление материально-технической базой. *Southwest* не выполняет никаких соединительных рейсов, а только полеты по замкнутым маршрутам, «туда-обратно», что позволяет избежать системы *hub-and-spoke*. Кроме того, *Southwest* может использовать выходы, которые она арендует в разных аэропортах, с максимальной ежедневной частотой. По отдельности эти нарушения непрерывности не играют особой роли, но вместе они обеспечивают *Southwest* огромное преимущество в отрасли. Ее цены на треть ниже, чем у конкурентов. Недавно основатель и президент *Southwest* Херб Келлехер (*Herb Kelleher*) сказал: «У всех есть ожидания, предубеждения, которые формируются в школе, в университете или просто на уровне здравого смысла. Затем люди сталкиваются с реальным миром, и

оказывается, что он совершенно не соответствует их ожиданиям... То есть все, чему меня учили, вообще не имеет силы».

Свои отрасли и свое место в них компании *The Gap*, *Saturn* и *Southwest* видят иначе, чем их коллеги. У них свежий взгляд на вещи.

Извне

Взгляд на себя со стороны, а не изнутри, может быть не менее продуктивным. Когда компания рассматривает себя, учитывая внешнее влияние рынка, и начинает видеть себя в новом свете, результаты могут быть просто потрясающими.

Долгие годы фирма *Oshkosh* считала своими целевыми клиентами только взрослых потребителей. До того дня, когда ее руководство осознало, что существует спрос на прочную, носкую одежду для детей. Сегодня детская одежда составляет 90% ассортимента *Oshkosh*. Эта серьезная трансформация произошла благодаря тому, что компания увидела неиспользованные возможности рынка и по-новому взглянула на себя и свою торговую марку.

В 1974 г. сеть универмагов *Interstate Department Stores* была на пороге банкротства. Сбыт падал. Компания потеряла смысл существования. Когда вы — молодой президент организации, которая торгует товарами 15 различных категорий, почти невыносимо отказаться от 14 из них. Но именно так поступил Чарльз Лазарус (*Charles Lazarus*). Он избавился от всех магазинов *Interstate*, торговавших по сниженным ценам, а также от большинства универмагов и сосредоточил внимание на самой оригинальной и прибыльной концепции, которую он придумал 10 годами ранее, — на супермаркетах игрушек. Представление Лазаруса о будущем его компании нарушило непрерывность. *Interstate* умерла. Родилась *Toys «Я» US*.

Компания *Intel* поняла, что субподрядчик тоже может быть торговой маркой. Сообщая потребителям, что микросхема важна для компьютера так же, как мозг для человека, и что *Intel* — это синоним лучших научных кадров, компания поощряет потребителей ориентироваться на слова «*Intel inside*» («*Intel* внутри») как на главный критерий покупки. Поскольку *Intel* представляет себя не так, как другие, то и покупатели увидели *Intel* в новом свете.

Новые дороги открыты всем. Когда о баскетболе заговорили не просто как о виде спорта, а как о символе американского соревновательного духа, все вдруг стали играть в баскетбол. Стали именно игроками, а не болельщиками. А если вы присмотритесь или лучше прислушаетесь к музыке кантри, то поймете, что это больше не музыка стареющих экззвезд в вульгарных костюмах, поющих «white man's blues». Исполнители кантри осознали необходимость вернуть простоту жанра, петь о сегодняшних проблемах и обращаться к более широкой аудитории. Сегодня в Соединенных Штатах сегмент стиля кантри является самым быстро развивающимся на музыкальном рынке.

Создание новой позиции может оказаться весьма эффективным шагом для потребительских продуктов. Яркие тому примеры — «Alka-Seltzer» и тоник «Schweppes». «Alka-Seltzer» выделилась из ряда аналогичных медикаментов, когда дистанцировалась от растворимых шипучих средств от головной боли, позиционируя себя как антидот для гедонистов, переусердствовавших с едой и питьем. Рыночное определение «Schweppes», базового напитка для коктейлей, было расширено, после чего он стал просто прохладительным напитком для взрослых, который *хорош сам по себе*. В обоих случаях существенное изменение позиции привело к впечатляющим результатам.

Возможно изменение позиции целой товарной категории. Например, когда джинсы стали повседневной одеждой, новый статус получила и обувь. Сегодня торговые марки обуви отражают индивидуальность подростков так же, как раньше это делали джинсы. Это ясно демонстрируют, с одной стороны, «Nike», «Reebok» и «Adidas», с другой — «Puma», «Keds» и «Converse». Все эти марки изображают и позиционируют себя по-разному. Они принимают новые позиции, порывая с прошлым.

Рынки кажутся неизменными, так сказать жесткими, только до тех пор, пока какая-нибудь марка или компания ни дерзнет сломать существующий порядок вещей. Остальным приходится догонять ее. Часто в результате любого рода нарушения непрерывности — будь то прорыв,

расширение или изменение положения — происходит видоизменение целой товарной категории.

Одной американской компании удалось сделать основной нарушения непрерывности другое нарушение непрерывности.

Прорыв. Технологический: <i>Canon, Sony</i>
Нетехнологический: <i>Boddington, Danone</i>
Расширение. Сервисные компании: <i>Nordstrom, Tesco</i>
Несервисные компании: <i>Starbucks, Ben Of Jerry's</i>
Позиция. Изнутри вовне: <i>The Gap, Saturn</i>
Извне внутрь: <i>Toys «Я» Us, Oshkosh</i>

Это компания *Banc One*. Она первой совершила прорыв в банковском деле, разработав карту «BankAmericard» — сегодня всемирно известную «VISA». Затем непрерывность была нарушена посредством расширения, когда появились первые банкоматы и в супермаркетах были открыты маленькие, удобные филиалы банка. Имея беспрецедентную историю инноваций, *Banc One* был вправе рассматривать себя не просто в качестве банка, а как торговую марку. *Banc One* всегда отличался от других банков. Его *позиция* отражена в лозунге «*Чего бы это ни стоило*», который мог бы стать девизом всех компаний и марок.

Содействие изменению

Для того чтобы нарушить непрерывность, вы должны приветствовать перемены. Хотя многие утверждают, будто их действия продиктованы необходимостью перемен, в действительности они только на словах выступают сторонниками изменений. И в общем действуют вразрез со своими заявлениями. Как сказал Стейнбек: «*Природой заложено, что человек, становясь старше, защищается от перемен, особенно от перемен к лучшему*».

Специалисты по маркетингу к смельчакам не относятся. Со временем они сами для себя создают препятствия. У них формируется способ мышления, который не допускает стремления к переменам и не позволяет свернуть с проторенной дороги.

Я могу перечислить несколько препятствий, мешающих освободить воображение. Во-первых, это страх каннибализма.

Часто компании не извлекают выгоды из новых технологий, ими же разработанных. Дескать, технологическое изменение пагубно отразится на существующих торговых марках. Такое же отношение наблюдается ко многим новым идеям, которые потенциально могут нарушить статус-кво. Это негласное убеждение часто настолько сильно, что компании добровольно подвергают себя риску, ведь какой-то реальный конкурент может воспользоваться такой же идеей или собственной новой идеей. Они очень боятся нарушить плавное течение жизни своей марки. Они не понимают, почему, к примеру, компания *Gillette* поступает так уже долгие годы: постоянно внедряет новинки, которые конкурируют с ее же товарами. Отказываясь конкурировать со своей маркой, вы в конце концов перестанете развиваться. Внедрение конкурента для вашей марки не истощит ваши силы; такого не бывает.

Другой помехой является так называемое *излишнее поклонение перед потребителем*. «Ориентация на потребителя» стала лозунгом многих американских компаний. Как следствие, многие дезориентированы, считая, что хорошее знание и понимание потребителя является ключом к успеху. Но это не всегда верно; во всем надо знать меру. Прежде всего потребитель не может представлять будущее лучше других. По мнению Барри Диллера (*Barry Diller*), экс-президента *Fox Television*, мы остаемся «*рабами демографических и рыночных исследований и методов фокус-групп*. Мы производим то, что нам подсказывают цифры. И постепенно в этой головокружительной гонке наши чувства притупляются и инстинкты ослабевают,

разъединенные осторожничаньем». Если спросить потребителей, что делать производителю, какой продукт предложить рынку, то ответ не будет оригинальным. Безусловное согласие с тем, что скажет потребитель, стало, по сути, оправданием для вечного консерватизма.

Пожалуй, самый серьезный барьер на пути изменений — это наша одержимость созданием устойчивого преимущества. Когда торговая марка имеет свою клиентуру, когда у нее есть конкретное преимущество, выраженное в определенной доле рынка, ее стремление к самосохранению естественно. Ее владельцы думают, как бы сохранить долю рынка, и надеются, что конкурентоспособность ее не пострадает. На языке маркетинга рассуждения в таком ключе называют *определением рыночного приоритета*.

В книге «Гиперконкуренция» Ричард д'Авени (*Richard d'Aveni*, «Hypercompetition») клеймит позицию тех, кто думает, что может бесконечно опираться на однажды приобретенное преимущество. По его мнению, эти люди разрушают способность своих компаний к новаторству. *«Гиперконкуренция требует коренного сдвига центра стратегии, — заявляет он. — Вместо того чтобы искать устойчивое преимущество, сегодня в условиях гиперконкуренции стратегию следует фокусировать на создании ряда временных преимуществ. Эта необходимость всегда быть на шаг впереди других существует не только на технологических рынках. Попытки гарантировать стабильность и равновесие одинаково тщетны в разных секторах: пищевых продуктов, потребительских товаров длительного пользования, финансовых услуг и т. д. Вследствие ускорения изменений желание поддерживать статус-кво стало спорным. Стало анахронизмом.*

Мы назвали только несколько общих убеждений, заставляющих нас действовать осторожно. Они существуют у каждого из нас и питаются страхом перед будущим. Есть и другие. Вместе они отражают усиление единообразия мышления, которое, в свою очередь, мешает инновациям и ослабляет способность идти на риск.

Чтобы возродить эту способность, риск следует рассматривать как катализатор изменения. В одной из своих книг Том Питере цитирует Стива Росса* (*Steve Ross*), который сказал, что *«людей увольняют за то, что они не ошибаются»*. Очень хорошее замечание. Способность рисковать предполагает осознание возможной неудачи. Это именно та свобода, которая может сделать из любого человека предпринимателя.

Вот почему глава компании должен поощрять людей быть более энергичными, раскрепостить воображение, иметь мужество совершить прыжок в неизвестное и нарушать непрерывность. *Предприниматель* — это просто тот, кто более отважен, чем другие. Тот, кому нравится стимулировать перемены.

В книге «Мастера маркетинга: секреты лучших компаний Америки» («Marketing Masters: Secrets of America's Best Companies») проблему изменения исследуют четверо профессоров американских университетов. Во всех преуспевающих компаниях они находят нечто общее: *«В этих компаниях изменение рассматривается как союзник, сила, которую надо не бояться, а приветствовать и использовать»*. В *The Body Shop, Starbucks, Microsoft, Barnes & Noble, Fox Television* знают, что недостаточно просто адаптироваться к внешним изменениям. Эти фирмы сами создают изменения на своих рынках. Они пишут новые правила конкурентной борьбы. Они понимают, что изменение — это двигатель роста.

Сегодня либо компании управляют своими рынками, либо рынки управляют ими.

Метафора Блэкэддера

Мне очень нравится Блэкэддер. Кто он такой? Это герой английского телесериала «Blackadder» («Черная змеюка») с Роуэном Аткинсоном в заглавной роли. В одной из серий Блэкэддер — солдат I мировой — подсказывает нам, чего следует избегать, если хочешь добиться успеха.

Первый офицер: Фельдмаршал Хейг выработал новый блестящий тактический план, который обеспечит нам окончательную победу.

Блэкэддер: А этот блестящий план предполагает, чтобы мы вылезли из окопов и очень медленно двинулись на врага, сэр?

Второй офицер: Откуда вы узнали, Блэкэддер? Это секретная информация!

Блэкэддер: Да это тот же план, которым мы пользовались в прошлый раз и еще предыдущие семнадцать раз.

Первый офицер: То-о-о-чно! Именно это и делает его блестящим! Мы застанем мерзавцев врасплох. Сделать то же самое, что мы делали уже восемнадцать раз подряд, — уж этого они от нас никак не ожидают. Но есть одна маленькая загвоздка...

Блэкэддер: Что всех убивают в первые десять секунд?

Первый офицер: Вот именно. Фельдмаршал Хейг беспокоится, что это может огорчить личный состав. Он думает, как поднять боевой дух солдат.

Блэкэддер: Ну, его отставка или самоубийство могли бы стать неплохим выходом.

Этот эпизод подчеркивает, что в нашем мире стремительных перемен мы должны стараться не применять каждый раз одинаковые модели. Легко сказать и даже нетрудно с этим согласиться. Но даже среди тех, кто разделяет эту точку зрения, многие откажутся от нее, как только столкнутся с новой трудной проблемой. Они инстинктивно захотят пойти по знакомому пути. Воспользоваться проверенными решениями. Смелые взгляды очень часто соседствуют с малодушием. Между убеждениями и поведением иногда лежит пропасть. Знакомое дает уверенность, привычное успокаивает.

Торговые марки, компании и рекламные агентства должны неустанно бороться с этой тенденцией, заставляя себя ниспровергать избитые идеи. Чтобы не походить на фельдмаршала Хейга, нам всем нужно открыть глаза и найти утраченную новизну. Нарушение непрерывности в рекламе — один из способов сделать это.

ЧАСТЫИ

Наука Разрыва

Кардинальное, нарушающее непрерывность изменение на уровне компании или продукта случается не каждый день. Осуществить его помогает реклама. В части II рассказывается, как разрушение стереотипов в рекламе может катализировать изменения, затрагивающие все стороны жизни компаний и торговых марок. Главы «Разрыв», «Стереотип» и «Видение» — это ядро книги. Они показывают, как реклама может выступать орудием перемен.

4 Разрыв

«24 января 1984 г. Apple запускает "Macintosh". И вы поймете, почему 1984 не будет похож на 1984». Такой закадровый текст сопровождал рекламный ролик «Macintosh». Аллюзии с романом Джорджа Оруэлла сделали его незабываемым. Рекламный ход оказался столь же революционным, как и сам рекламируемый продукт. Фирма *Apple* совершила скачок в бизнесе, а рекламная кампания «Macintosh» стала скачком в рекламе.

По сути, скачки — нарушения непрерывности — в бизнесе и рекламе имеют разную природу. Эффект от скачков в бизнесе, как правило, сильнее, чем от скачков в рекламе. Фотоаппараты «Polaroid» и плееры «Walkman» оказались настолько революционными продуктами, что даже образовали новые рынки.

Однако товарные скачки, подобные этим, происходят редко. Тем интереснее посмотреть на рекламу, которая рушит привычные представления. Такая реклама открывает новый этап в жизни торговой марки. Она заставляет людей «переосмыслить» торговую марку, помогает взглянуть на нее с другой точки зрения.

Увидев однажды ролики «Lexus» и «Infiniti», мы уже никогда не сможем относиться к японским автомобилям по-прежнему. С тех пор как 25 лет назад «Pepsi» бросила свой вызов, этот напиток становится выбором каждого нового поколения. В тот момент когда рекламная кампания «Energizer» сломала стереотипы, заявив, что эти батарейки «Продолжают работать и работать...», продукция *Duracell* перестала быть неоспоримым лидером. Теперь люди думают, что ни одна батарейка не работает дольше, чем «Energizer».

Фирма *IKEA* не довольствуется заявлением «*Это большая страна, и кто-то должен снабжать ее мебелью*», а объясняет американцам, что низкая цена не обязательно означает низкое качество. Когда *Federal Express* объявила, что «*Будет там, где надо, ~ точно, несомненно и очень быстро*», то изменилось понимание службы доставки. Тоже очень быстро. С той поры люди рассчитывают только на мгновенную доставку. С приходом *California Milk* мы поняли, что молоко — это то, без чего мы не можем обходиться. А еще был желатин «*Jell-0*» — один из самых предсказуемых, обыкновенных продуктов. Но только до тех пор, пока его реклама не удивила и не заинтересовала страну, заявив, что желе на основе «*Jell-0*» — это замечательный десерт, в котором содержится всего восемь калорий.

Жизнь каждой из этих марок разделилась на периоды «до» и «после». Произошел перелом. Нарушилась непрерывность. Нарушение непрерывности благодаря рекламе. Разрыв.

Разрыв: что это такое?

Вглядевшись в мировой рекламный ландшафт, вы заметите, что Разрывы в рекламе случаются нечасто. Большинство рекламных кампаний предсказуемы. Они соответствуют стандартам. Они просто передают, более или менее творчески, некое обращение, содержание которого едва ли можно назвать оригинальным.

Нарушение непрерывности в рекламе происходит тогда, когда и стратегия, и исполнение не имеют ничего общего с тем, что было сделано раньше: разработчик стратегии отказывается от привычного подхода и точно так же поступает творческая группа. Однако это не типичное явление. Создается впечатление, что это просто случается то там, то здесь. Иногда. И трудно объяснить, как. Чаще всего все выглядит как простая случайность.

Поиск идей наугад для нас неприемлем. Мы не можем полагаться на слепой случай или ждать проблеска гениальности. Поэтому мы предлагаем методологию обновления торговой марки. В ее основе лежит отказ от всех прошлых достижений и утверждений. Ее цель — помочь сделать то, что очень часто является счастливым результатом систематического подхода. Это нечто вроде ненаучной науки, недисциплинированной дисциплины. Мы называем ее «*Разрыва*».

В целом мы определяем ее следующим образом: «**Разрыв** — это поиск (постоянный) такой стратегической идеи, которая ломает и опрокидывает стереотипы рынка. В дальнейшем он позволяет сформировать новое видение или придать новое содержание существующему представлению».

Такое определение, возможно, звучит несколько академически. С определениями вообще надо быть осторожными. «Определить» — этимологически значит «положить конец чему-либо». Иными словами, ограничить рамками. Это прямая противоположность тому, что призван обеспечить Разрыв. Разрыв — это смещение границ. Их расширение.

Стратегия прорыва

Разрыв стереотипов — это состояние и движущая сила агентства *BDDP* с момента его основания. То, что начиналось как *стратегия прорыва* — которая использовалась в работе со многими нашими первыми клиентами, приходившими к нам со своими проблемами, — превратилось в стиль отношения к любым торговым маркам, а не только к тем, которые переживают спад. Нет никакой гарантии, что позиции марки, вполне благополучной утром, не пошатнутся к вечеру того же дня. Если только кто-нибудь ни найдет способа постоянно ее обновлять.

1 мая 1992 г. одновременно в двух изданиях, «*The Wall Street Journal*» и «*Le Figaro*», была опубликована большая статья под названием «*Disruption*» («*Разрыв*»). В ней излагалась основная идея нашей философии и методологии, которая заключается в том, что стратегическое поприще требует воображения. Как раз его и должен стимулировать Разрыв.

Выдающегося исполнения недостаточно. При помощи Разрыва мы хотим по-новому осмыслить торговую марку клиента — раньше, чем начнется творческий процесс. Мы должны быть изобретательными и творческими еще до начала собственно творческой работы. Гениальные рекламные кампании всегда порывают с господствующим рекламным языком не только с точки зрения стиля, но и содержания. Великими становятся те торговые марки,

которые говорят что-то новое. Следовательно, задача состоит в том, чтобы сломать стандартное, традиционное мышление на стратегическом уровне.

При помощи Разрыва мы хотели найти способ радикально повлиять на бизнес наших клиентов. Это не просто очередная методология создания рекламы. А с нашей стороны это не самонадеянность, а решимость.

В нашем кругу Разрыв стал стилем мышления. Однако, когда мы разрабатывали методологию Разрыва, меня кроме желания создать инновационный стратегический инструмент не отпускал и страх, что любая методология может действовать на мысль парализующе. Я всегда полагал, что заранее определенные стратегические форматы слишком жесткие, ограничивающие, что они ослабляют воображение.

Выходом из положения было создание гибкой, открытой системы. Она должна была стать чем-то большим, чем метод. Нужна была система, которая бы формировала отношение, умонастроение. На практике Разрыв оказался очень продуктивным. Это система для людей, которые ненавидят системы.

Трехступенчатый процесс

Apple, *Lexus* и *IKEA* представляют нечто большее, чем изменение в технологии или моде. Они обновляют содержание, сущность. Они низвергают господствующие идеи и глубоко укоренившиеся привычки. Для описания того, что они делают, у нас есть собственная терминология. Мы говорим, что эти фирмы ломают, разрывают стереотипы, четко представляя себе, в каком направлении они как торговые марки хотят двигаться.

Этот стиль мышления мы превратили в науку. Методология Разрыва — это трехступенчатый процесс, состоящий — применительно к каждой данной проблеме — из последовательного и систематического изучения стереотипов, Разрыва и формирования нового видения. Это поиск той нити, которая свяжет все три понятия и тем самым покажет, как видение соотносится со стереотипом, выступающим источником и вдохновителем Разрыва.

Таким образом, цель данной методологии — определить, какая судьба может ждать в будущем торговую марку, и найти такой способ разрушить стереотипы, который ускорит движение марки к избранному для нее будущему.

Стереотип

Первый шаг — это определение стереотипных представлений. Сделать это не так легко, как может показаться. Хотя стереотипы окружают нас повсюду, их трудно обнаружить. Мы их не замечаем, потому что они слишком обыкновенны. Действует сила привычки. В зависимости от ситуации мы называем их бесспорными послылками, простым здравым смыслом или общепринятыми правилами игры. Другими словами, стереотипы — это избитые идеи, поддерживающие статус-кво.

Традиционно считалось, что компьютеры предназначаются только для специалистов. Фирма *Apple* оспорила эту послылку. Традиционно считалось, что женщины должны потихоньку стариться. Компания *Oil of Ulay* каждый день бросает вызов старости. Традиционно считалось, что реклама розничного продавца должна основываться на таких физических элементах, как товарный ассортимент и цена. Компания *Virgin Megastore*, французский аналог *Tower Records*, непрестанно опровергает это, избрав для себя роль главного покровителя молодежной культуры, далекого от категорий «сбыт» и «стимулирование спроса». Стереотипы, как мы увидим далее, можно разделить на три типа: маркетинговые, потребительские и рекламные. *Apple* опрокинула маркетинговый стереотип, *Oil of Ulay* изменила привычные представления потребителей, а *Virgin* бросила вызов традициям в рекламе.

Разрыв

Второй шаг — это Разрыв. Мы вдруг ставим под сомнение адекватность прошлых действий. Мы обнаруживаем, что наш образ мышления определяется всевозможными предубеждениями. Мы понимаем, что приверженность устаревшим взглядам выхолащивает

энергию из творческой работы и что мы добиваемся последовательности за счет и в ущерб творчеству. Разрыв предохраняет от консерватизма. Он не позволяет довольствоваться надежным и предсказуемым. С другой стороны, стадия Разрыва характеризуется решительным и всецелым возражением, предложением новых гипотез и неожиданных идей. Мы ступаем на нехоженую тропу, ищем такие углы атаки, которые прежде никем не использовались.

Фирма *ИКЕА* осмелилась показать, что посреднические функции ее конкурентов ведут к искусственному завышению цен. Никаких продавцов, никакой доставки: вот Разрывная идея. Представив автомобиль модели «Saturn», компания *General Motors* выказала полное пренебрежение к широко распространенному мнению, что американские машины не могут конкурировать с японскими. «Saturn» — особый случай. И его реклама тоже — благодаря выдающемуся мастеру рекламы Хэлу Райни (*Hal Riney*). Одно из рекламных объявлений обращается к потребителю от лица служащего *Saturn*: «Представьте, что вы целиком отдаетесь какому-то делу. Весь свой энтузиазм вкладываете в машину. А все начиналось со старых ценностей, желания вернуться к старым ценностям...» Абсолютно Разрывной способ продавать машины. «Saturn» стал успешным сочетанием современного слова в автомобилестроении с традиционными американскими ценностями. Это было очень актуально и очень неожиданно. Еще один (совершенно в другом ключе) пример — это винный напиток «Bartles & Jaumes». Два рекламных персонажа с этими фамилиями воплощали собой подлинность торговой марки. Они представляли свой продукт как настоящий винный напиток, напроочь порвав с традицией позиционировать подобные продукты как безалкогольные напитки для взрослых.

«ИКЕА», «Saturn» и «Bartles & Jaumes» сломали стереотипы. Они пошли другим путем — своим собственным. В следующих главах вы узнаете о множестве других торговых марок, продавцы которых решили пойти против течения: «Nike», «NBA», «Norwegian Cruise Line», «Snapple», «Sprite», «The Economist», «Levi's», «Little Caesars» и т. д. Все эти марки дифференцировали себя при помощи рекламы. Прежде всего они полностью переосмыслили свое содержание. В результате не просто усилилась их конкурентоспособность. Они стали уникальными.

Видение

Мы начнем с определения стереотипа, а затем попытаемся найти способ его разрушить. Но мы должны оставаться точными в отношении марки и того взгляда на нее, который мы хотим предложить людям. Следовательно, нам нужно иметь очень четкое долгосрочное представление о марке. Формулирование такого представления — это третий шаг.

Видение — это прыжок воображения из настоящего в будущее. Это мысленное представление о том, какой будет марка по прошествии времени. Это амбициозные (в хорошем смысле) фантазии на тему марки.

Компания *IBM* решила, что больше не хочет иметь репутацию только производителя универсальных ЭВМ, а хочет выступать поставщиком «*решений для маленькой планеты*». Издание «*The Wall Street Journal*» не просто сообщает новости, а берет на себя функции расшифровщика деятельности — зачастую малопонятной — финансового рынка: «*Деньги говорят. Мы переводим*». *NASDAQ* хочет выступать не в роли второй по величине фондовой биржи США, а в роли «фондовой биржи нового века». Для *Intel* микропроцессор — не просто компьютерный чип. Цель *Intel* состоит в том, чтобы весь мир понял, как важно то, что находится внутри компьютера. Как вы увидите ниже, компания *Virgin* не сводится к сумме различных ее направлений деятельности — звукозаписи, музыкальным магазинам, авиакомпаниям и т. д. Для французской молодежи это культовая торговая марка. Журнал *Forbes* не только предлагает новости, но, что важнее, является «*инструментом предпринимателям*».

Все перечисленные торговые марки представляют себя в новом свете — через свою рекламу. Их рекламные кампании выделяют их из ряда конкурентов. Разрушение стереотипов может дать торговой марке новую жизнь, дав новое ее видение. Оно обеспечивает взгляд на то, что еще не существует.

Переосмысление стратегического процесса

Методология Разрыва предлагает нежесткую систему координат для подхода к любой стратегической или творческой проблеме. Она фокусируется на стратегии — как на верхнем уровне компании, так и на нижнем уровне рекламы. Целью процесса стереотип разрыв видение можно продуктивно пользоваться в любой области, например для поиска идеи нового продукта. Когда мы рассуждаем с точки зрения Разрыва в рекламе, нас прежде всего интересуют видение, к которому стремится компания или торговая марка, и способ, которым рекламная стратегия и исполнение отражают это видение.

Если мы пользуемся методологией Разрыва, то традиционный подход к разработке стратегии рекламы — обращение «аргументация — почему» — не принесет желаемого результата. Ведь применяя привычные инструменты, практически невозможно начать думать по-новому. Поскольку важнейшим условием Разрыва является формирование нового представления, мы выходим на новый уровень, тем самым расширяя рамки традиционного процесса создания рекламы. Следовательно, мы рисуем более масштабную картину и получаем хорошую возможность обогатить содержание марки, обновив ее образ.

Стереотип/Разрыв/Видение — это стратегический формат, реализуемый во всех наших агентствах. Приведем два примера. Первый — это *Virgin Megastore* во Франции:

- *Стереотип.* Основанием для новой концепции розничного продавца должны служить осязаемые выгоды, которые он предлагает: ассортимент, цена, обслуживание.
 - *Разрыв.* *Virgin* должна играть эмоциональную роль, а не делать заявления о вещественных выгодах.
 - *Видение.* *Virgin* — не очередной магазин звукозаписей. Это храм культуры.
- Второй пример — «Clairol Herbal Essences Shampoo»:
- *Стереотип.* Вся реклама шампуня фокусируется на конечной выгоде: красивые, блестящие волосы.
 - *Разрыв.* Показать, что выгода в данном случае — это сам процесс мытья волос.
 - *Видение.* Мытье волос освежает и обновляет, позволяет женщине почувствовать себя красивой.

Формат Разрыва — это стратегический ориентир для каждой марки. Это катализатор, приближающий марку к новому представлению о ней.

Уровни Разрыва

Практикуя, изучая и создавая сотни форматов Разрыва многие годы, я пришел к мысли, что полезно различать два основных типа разрушения стереотипов: на нижнем уровне и на верхнем уровне. Разрывы нижнего уровня являются результатом разрушения стереотипов, ведущего к обновлению торговой марки, но не рынка: место марки на рынке меняется, но сам рынок остается неизменным. А когда действия компании, реализующей новое видение, приводят к изменению целого рынка, происходит разрыв верхнего уровня. В этой книге приводится много примеров разрывов верхнего и нижнего уровней, крупных и мелких. Вы увидите, что между степенью разрыва и общей эффективностью стратегии нет прямой связи. Разрывы верхнего уровня по эффективности не превосходят разрывы нижнего уровня. Все не так однозначно. Возможные и необходимые действия в том или ином случае диктует нам рынок.

Приведу примеры из своего личного опыта.

Разрыв верхнего уровня

Virgin

Магазин *Virgin Megastore*, расположившийся на Елисейских Полях в Париже, стал культовым местом для «продвинутой» молодежи. Это крупнейший магазин звукозаписей во Франции. Естественно полагать, и в этом есть доля правды, что его реклама должна быть построена на таких осязаемых элементах, как цена, ассортимент, обслуживание, часы работы и т. д. Многие считают их единственно возможным фундаментом рекламы розничного продавца.

Virgin не разделяет это мнение. У него совершенно иная, почти скандальная реклама. На рекламных объявлениях мы видим пышнотелую музу — олицетворение девиза фирмы: в жизни никогда не может быть достаточно места для музыки. За первым постером с музой, похожим на конверт пластинки, последовало еще несколько. С их появлением слово *Virgin* стало культовым у французских подростков. *Megastore* — не просто магазин, а храм современной поп-культуры, уличной культуры. Заголовки последних постеров: «*Virgin Megastore. Забудь о том, что ты не знаешь*» и «*Virgin Megastore. Культура больше не будет принадлежать только культурными*. *Virgin* вышел за рамки своего статуса предприятия розничной торговли и освоил новую роль — роль главного защитника музыки и тем самым поп культуры.

Oil of Ulay

Производители косметических средств по уходу за кожей очень консервативны в рекламе, особенно когда они затрагивают тему возраста. В книге «Резервы возраста» Бетти Фриден (*Betty Friedan*, «*The Fountain of Age*») замечает, как сильны стереотипы, касающиеся старения. «*Человеческая жизнь не укладывается в рекламный формат, — пишет она. — В рекламе не показывают женщин, которым за 30. Неизменно подразумевается, что старость — это износ или закат молодости*».

Что же прикажете думать о компании, которая не обещает женщинам, что ее кремы позволят им выглядеть моложе? Это идет вразрез со все проникающей ортодоксальностью.

В одном из рекламных роликов *Oil of Ulay* женщина заявляет: «*Да, мне 36. Иногда очередная хорошенькая 18-летняя девочка пытается всучить мне крем от морщин, я готова расхохотаться! Женщины прекрасны в любом возрасте... Я знаю, что красивая*. Ролик заканчивается слоганом «*Долгая жизнь красивой кожи*».

«*Реклама, — продолжает Фриден, — очень медленно приходит к осознанию того, что сложную реальность жизни женщины и возрастные изменения можно использовать для стимулирования продаж. Это была бы настоящая сенсация, но я думаю, что в один прекрасный день появится такая смелая компания, которая попытается это сделать*». По сути, этой компанией стала *Oil of Ulay*. Сегодня она олицетворяет не желание женщины выглядеть моложе, а скорее ее желание быть красивой в любом возрасте. Старение — естественный этап в жизни человека. Благодаря *Oil of Ulay* вы превосходно выглядите в свои годы, сколько бы их ни было. Переворот традиционного предписания стремиться выглядеть моложе — это подлинное нарушение непрерывности. С *долгой жизнью красивой кожи* в истории рекламы *Oil of Ulay* произошел Разрыв.

TAG Heuer

Не так давно в «клубе» престижных часов завоевала место новая торговая марка. Это было нелегко. Семь лет назад «TAG Heuer» была маркой простых спортивных часов. Отличных спортивных часов, но не роскошных. Спорт и роскошь — это два разных мира. Для того чтобы поднять статус марки, необходимо было предложить новый взгляд на то, что олицетворяет собой спорт. *TAG Heuer* демонстрирует, что в спорте, как в любой соревновательной сфере, важную роль играет сила ума. *TAG Heuer* проникает во внутренний мир спортсмена, который, чтобы преодолеть себя, мысленно создает себе соперника или преграду: пловец — акулу, бегун — лезвие вместо барьера, участники эстафеты — динамитную шашку вместо эстафетной палочки, конник — пропасть вместо препятствия.

В сущности, *TAG Heuer* заново определяет престиж. Это больше не толщина кошелек, а духовная сила человека. Мы знаем, что победы добываются за сотые доли секунды или на нескольких последних сантиметрах. Все может измениться в мгновение ока. Способность концентрироваться и, что еще важнее, способность преодолевать себя — вот что имеет решающее значение. Антуан Блонден (*Antoine Blondin*) сравнил настоящего спортсмена с человеком, запертым в тюремной камере: каждый день он по чуть-чуть раздвигает каменные стены темницы. Спортсмены — это люди, которые борются прежде всего с собой. В рекламной кампании *TAG Heuer* Разрыв заключается в удачной попытке объединить две на первый взгляд не связанные между собой сферы: спорт и роскошь. Она воспела духовную силу спорта. За пять

лет товарооборот *TAG Heuer* увеличился более чем в два раза. Торговая марка «TAG Heuer», которая сегодня ценится очень высоко, стоит в ряду марок, чья жизнь разделилась надвое — до рекламы и после рекламы. Успех — это игра ума.

Разрыв нижнего уровня BMW

Во Франции продукция *BMW* имеет отличную репутацию. Считается, что автомобили, произведенные в Германии, отличаются надежностью и хорошие эксплуатационные характеристики — за счет использования передовых технологий. У инженеров *BMW* высокий авторитет в мире. Они бескомпромиссны в вопросах качества, создавая то, что американцы называют *совершенная движущаяся машина*. Таким образом, у продукции *BMW* — прекрасный образ. Чего нельзя сказать об образе самой торговой марки. Многие люди воспринимают «BMW» как слишком закрытую, замкнутую, почти самовлюбленную марку.

Продукт и марка отличаются так же, как неодушевленный предмет и человек. Рекламные агентства годами обдумывают характер и индивидуальность марки. Они подходят к ней как к личности. Мы можем продолжить эту параллель и сказать, что марка обладает не только индивидуальностью, но имеет собственное мнение и отношение к миру. С этой точки зрения, «BMW» была довольно чопорной маркой. Она говорила с людьми свысока. Выглядела высокомерной, даже надменной. Результат: потребители могли чувствовать отчужденность марки.

Только реклама способна разрушить такой образ, сократить дистанцию между торговой маркой и публикой. Если марка «BMW» видится аудитории слишком строгой и обезличенной, то необходимо придать марке немного чувствительности. Новый рекламный ролик «BMW» был черно-белым. Мы видим новорожденного, который морщится, сжимает кулачки и плачет так требовательно, что становится понятно: он голоден. Зритель затаил дыхание. Он не может отвести глаз от экрана. Чьи-то руки поспешно берут малыша. Это руки его матери, которую мы не видим, потому что ребенка все время показывают крупным планом. Женщина прижимает к себе малыша. Мы думаем, что она начнет его укачивать, но вместо этого видим, как его лицо — в замедленной съемке — утыкается, как в мягкую подушку, в мамину грудь. Плач прекращается. Младенец начинает жадно есть, его кулачки разжимаются. Зритель вздыхает с облегчением. Под колыбельный напев на экране появляются слова: *«Вспомни ощущения от твоей самой первой подушки безопасности»*. Мать и дитя медленно исчезают с экрана. Заключительный кадр — автомобиль с логотипом «BMW». Весь ролик длится 30 секунд. В 1995 г. он был в числе самых запоминающихся во Франции. Во время рекламных пауз он оставлял неизгладимое впечатление.

Вслед за ним вышел еще один ролик, также черно-белый. Маленький мальчик катает игрушечную машинку. *«Др-р-р-р»*, — имитирует он шум мотора. *«Др-р-р-р»*. Это ужасный, раздражающий, оглушительный звук. Отец ребенка больше не может его выносить. Его барабанные перепонки вот-вот лопнут. Крупным планом показывают его ухо. Рука отца тянется за машинкой, забирает ее, а вместо нее подает сыну игрушечную модель «BMW». Шум мгновенно стихает. Теперь ребенок играет в полной тишине. На экране появляется надпись: *«Герметичный двигатель. "Turbo Diesel" от BMW»*.

Эти два ролика, а также вышедшие недавно печатные рекламные объявления, возвещавшие о запуске линии *Series 5*, добавили новые черты образу *BMW* во Франции. Благодаря рекламе *BMW* приобрела эмоциональные краски черты и приблизилась к покупателю. В роликах характерная для *BMW* строгость сочетается с чуткостью. Черно-белая пленка, спокойная музыка, крупные планы, отрывистый стиль монтажа, бесшумное движение машины в конце ролика — все говорит о строгости. Мать, младенец, мальчик, играющий с машинкой, смягчают общее настроение. Для *BMW* эти объявления были настоящим Разрывом. Благодаря им марка перестала казаться надменной.

«Clairol Herbal Essence»

Несколько лет назад компания *Clairol* решила «омолодить» и адаптировать к требованиям 90-х гг. свой классический шампунь «*Clairol Herbal Essence*», одну из популярнейших в 1970-е гг. марок. Это было сделано путем обновления всей товарной линии шампуней на натуральной основе. Для того чтобы выделиться в этой переполненной товарной категории с ее ограниченными финансовыми ресурсами, требовалось отказаться от традиционных подходов во всех отношениях.

Разрыв *Clairol* заключался в новом взгляде на товарную категорию. Компания увидела возможность сделать что-то радикально непохожее на шаги конкурентов, акцентировавших исключительно конечную выгоду: красивые, здоровые, блестящие волосы. Показав, что сам процесс мытья волос может придавать энергию и освежать, приносить естественное, простое удовольствие, *Clairol* сумела заявить права на уникальную территорию: удовольствие.

Перенос этой революционной стратегии на экран был вдохновлен весьма неожиданным источником. Если вы видели фильм «Когда Гарри встретил Салли» («*When Harry Met Sally*»), то, конечно, помните сцену, где героиня Мег Райан в ресторане изображает оргазм перед Билли Кристелом. Она отбрасывает назад волосы, проводит рукой по своему лицу и шепчет: «*Ooo, как хорошо*», а ее спутнику становится ужасно неловко. В порыве притворной страсти она начинает колотить по столу. Народ за соседними столиками шокирован ее выходкой. Одна дама средних лет говорит официанту: «*Хотела бы я испытать такое же удовольствие*».

Что могло бы впечатлять сильнее и лучше выражать естественное удовольствие, чем перенос знаменитой сцены с Мег Райан в душ? Женщина в душе моет голову шампунем *Clairol Herbal Essence*. На ее лице блуждает улыбка, движения замедляются, становятся вызывающими, она начинает стонать так, что о причинах этого стога двух мнений быть не может. Она возбуждается все больше и больше. После 20 секунд показа этого «абсолютно естественного ощущения» картинка меняется. Последние 5 секунд мы видим молодую пару с невымытыми и нечесаными волосами, которая, сидя на неубранной кровати, уставилась в телевизионный экран. И, как в фильме «Когда Гарри встретил Салли», женщина говорит мужчине: «*Хотела бы я иметь такой шампунь, как у нее*».

В этом ролике стратегия разрушения стереотипов сочетается с блестящим исполнением. Он дал начало рекламной кампании, которая благодаря своей пикантности имела огромную популярность и способствовала увеличению продаж в данной товарной категории: люди стали расходовать на шампуни в четыре или пять раз больше денег. Началом грандиозного прорыва *Clairol* стала необходимость.

Благодаря новому видению себя *Virgin*, *Oil of Ulay* и *TAG Heuer* изменили свои рынки. *BMW*, *Clairol* полностью обновили свои образы, разрушив стереотипы о самих себе, и, как следствие, еще прочнее закрепились на своих рынках. Цель Разрыва — и на верхнем уровне, и на нижнем — одна и та же: зарядить марку новой силой и постепенно сделать ее незаменимой. Когда мы задумываемся, на какую долю рынка наша марка может рассчитывать в будущем, полезно задать себе вопрос: а что случится, если марка прекратит свое существование? Что потеряют люди с ее уходом? Если просится ответ «Ничего», то это явный сигнал тревоги. Нужно ясно, четко и конкретно осознавать, чего будет недоставать рынку. Иначе как нам узнать, что люди ценят в марке?

Стратегия и действия

Disruption (разрыв, разрушение) — некрасивое слово. Некоторым оно кажется неприятным и грубым. Будем считать его спорным (как любое хорошее рекламное объявление). Оно может резать слух. Но оно точно передает смысл того, что мы хотим сделать: поднять волну, переписать правила, встряхнуть потребителя и вызвать изменения.

В слове *disruption* содержится идея «внезапного прерывания». Приставка *dis-* (раз-) подчеркивает это значение. Она даже как бы излишняя для смысловой полноты высказывания, поскольку *dis-* уже указывает на лишение, разделение на части. *Disagree* (расходиться во взглядах), *disappear* (исчезать), *disapprove* (осуждать), *disbelieve* (разувериться), *disclaim* (отрекаться), *disconnect* (разъединять), *disorder* (нарушать порядок) — во всех этих словах есть

резкий смысл прекращения. То же касается слов *discredit* (дискредитировать) и *disgrace* (лишать милости). Однако в других словах, например в *discontinuity* (нарушение непрерывности), и особенно в *discover* (обнаруживать), приставка имеет положительную коннотацию.

В английском и французском языках словом *disruption* иногда описывают внезапный пробой электрической цепи. Это очень удачный образ. При Разрыве происходит выброс тока. Для него характерна активность. У него есть конкретная цель. Это одновременно стратегия и действие.

Кое-кто может сказать, что в идее Разрыва нет ничего нового. Действительно, это не наше изобретение. Скорее, это открытие. Подобным образом ничего не изобретает и реклама. Она проливает свет на то, что раньше находилось в тени. «*Вы ничего не изобретаете, — сказал Сократ, — вы снова открываете то, что уже успели забыть.*» Фактически Разрыв — это осознание модели прежних успехов: мы пытаемся систематизировать принципы, лежащие в основе самых выдающихся образцов современной рекламы — не только собственных, но и достижений наших конкурентов. Почти то же делает спортсмен, когда мысленно прокручивает свои прошлые выступления, чтобы лучше понять, что же именно позволило ему победить.

Разрывное мышление

Ранее мы сказали, что Разрыв — это нечто вроде смещения границ. Раздвижения рамок. Возможны три результата Разрыва. Марке придается новая форма, ее перекраивают: люди видят ее по-другому. Или происходит новое знакомство с маркой; внезапно люди начинают испытывать к ней новый интерес. Или марка усложняется: потребители начинают видеть такие характеристики марки, которых ранее не замечали.

Перестройка

Концепция Разрыва содержит понятие реорганизации, переформулирования, придания новой формы, перестройки. *Lexus* перестраивает наше представление о японском автомобиле;

Apple — наше представление о компьютерах; *MCI* — наше представление о телефоне; *Fruitopia* — наше представление о вкусах фруктовых соков.

Выдающиеся рекламные кампании меняют восприятие. Внезапно мы начинаем видеть торговую марку в новом свете. После выхода печатного рекламного объявления «Lemon» никто больше не смотрел на *Wolkswagen* по-прежнему. Жизнь *Avis* разделилась на период до кампании «Мы работаем усердней» и период после нее. Первый же юмористический ролик *Benson & Hedges*, показавший недостатки длинных сигарет, публика запомнила не на 24 часа, а на 24 года.

Любая товарная категория имеет некий собирательный образ, составленный из совокупного эффекта от рекламных кампаний данного сектора. Например, собственный образ имеют стиральные порошки, пиво, кроссовки, банки. Я не имею в виду, что все рекламные объявления в данном секторе одинаковы, но что взятые вместе они создают определенное общее впечатление. Затем, в один прекрасный день, приходит некая торговая марка и ломает этот шаблон. Именно так поступили *Sainsbury* в Великобритании, *Nike* в США, *Danone* во Франции. Их рекламные кампании, новаторские и энергичные, не просто усиливали позиции торговой марки. Они сотрясли целые рынки и заставили потребителей взглянуть на них по-новому. В Великобритании *Sainsbury* изменила лицо розничной торговли. *Danone* повлияла на восприятие французами десерта. *Nike* создала совершенно новую концепцию спортивной обуви во всем мире. Заявления этих торговых марок пошатнули целые рынки.

В книге «Время безрассудства» Чарльз Хэнди* дает яркое определение этого понятия. «*Перестройка — это способность увидеть вещи, проблемы, ситуации по-новому, взглянуть на них со стороны, с иного ракурса или в ином контексте... То есть вы берете информацию, точку зрения, знание и смотрите на них в новом свете. Она реализуется посредством скачка, перелома, трансверсальной идеи — называйте как угодно.*» Замечательное определение. Кстати, оно может служить описанием разрыва.

Еще один хороший пример перестройки. «Coca-Cola» — это торговая марка, для которой характерна простота. Ее рекламная кампания от *Creative Artists*, о которой многие отзываются

пренебрежительно, по-моему, является интересной моделью реконфигурации. На первый взгляд, тема «Всегда *Coca-Cola*» оригинальностью не отличается, и к тому же многочисленные ее варианты исполнения неравноценны. Многие из них просто скучные. Но я придерживаюсь того мнения, что разнообразие исполнения — это в любом случае сильная сторона рекламной кампании.

Поражает не какое-то конкретное исполнение, а их общее количество. Это нарушение устоявшейся традиции данной марки и ее величественной, почти империалистической манеры обращения к публике.

Мы говорили об этом с Серджио Займаном (*Sergio Zyman*), главным менеджером *Coca-Cola* по маркетингу. Он смотрит на проблему с еще большим оптимизмом. При тестировании рекламных роликов одним зрителям они неизбежно нравятся, а другим — нет. У подростков любой страны мира есть любимые и нелюбимые ролики *Coke*. Уже одно это, считает Займан, является большим достижением. Ребенок, к примеру, говорит: «Мне нравятся "Белые медведи" и "Центр", но не нравятся "Гипноз" и "Лирический"». Если вы выражаете симпатию или антипатию к рекламному объявлению, то рекламируемая марка становится вам безразлична. Торговая марка менее взыскательна. Она просто есть, существует, является неотъемлемой частью каждодневной жизни. И не стремится быть совершенством.

Знакомство заново

«Это значит вставить знакомую картину в новую раму, — говорит далее Хэнди, — переосмыслить очевидное». Идея взгляда на знакомую картину по-другому имеет решающее значение. Когда рекламные кампании противятся переменам под тем предлогом, что надо быть последовательными, когда мы из года в год видим одни и те же образы, мы в конечном счете просто перестаем их замечать. Они становятся незначительными, поскольку слишком хорошо знакомы. В статье «Понимание маркетинга» Мартин Лэнди (*Martin Landey, «Marketing Insights»*) превозносит выгоды нового знакомства, приведя в пример журнал «*Rolling Stone*»: «Если реклама не может побудить вас заново открыть для себя продукт, взглянуть на него как на совершенно незнакомый, то вы не замечаете рекламу». Реклама должна возратить себе роль чародея, превращающего известное в удивительное, знакомое в необычное.

Журнал «*Rolling Stone*» — действительно удачный пример. Поскольку он воспринимался как издание «пост-хиппи», продажа рекламной площади в нем стремительно падала. Благодаря рекламной кампании от агентства *fallen McElligot* он обрел второе дыхание. Сегодня имидж журнала радикально изменился по сравнению с 1960-ми гг. Знакомое издание получило новую концепцию. Общий тираж и доходы от рекламы значительно выросли.

Для бизнесменов во многих странах мира *Dun & Bradstreet* — компания, специализирующаяся на анализе жизнеспособности фирмы. И только. Никто не думает, что *Dun & Bradstreet* занимается чем-то еще. А между тем в информированности и знании жизни корпораций ей нет равных. Поэтому для рекламы была выбрана тема «*Мы видим то, что не видят другие*». Она оказалась эффективным способом переформулирования смысла существования компании. Реклама подняла *Dun & Bradstreet* до статуса бизнес-консультанта.

Французский рынок «заново познакомился» с торговой маркой «*Rodier*». Из марки классической одежды прет-а-порте — классической до консерватизма — она превратилась в марку современной одежды. Причем настолько современной, что в ее рекламе женщинам откровенно показывали эмоциональные и «ультра женские» стороны их натуры. Неожиданно «*Rodier*» стала одеждой для женщин, которые уверены в себе, ведут активный образ жизни, оставаясь при этом очень женственными. В результате этой рекламной кампании, которая длилась пять лет, средний возраст покупательниц «*Rodier*» снизился на четыре года. Женщины не только смотрят по-другому на марку «*Rodier*», в этой одежде они и себя ощущают по-другому.

Рекламное агентство *Bartle Bogle Hegarty* заслужило множество похвал за работу для *Levi's* в Европе. Предложенная им стратегия была очень простой: *Levi's* продавала образ США и все,

что эта марка в течение 30 лет олицетворяла собой для Европы. Однако новизна состояла в том, как подавалась история продукции *Levi's*.

Один из роликов, снятый на черно-белой пленке, начинается с того, что где-то в захолустье по ухабистой грязной дороге трясется машина. Музыка становится громче, когда машина останавливается и из нее выходит водитель в джинсах *Levi's* — личность таинственная, потому что нам показывают только его ноги. Вместе с ним мы входим в старорежимный магазин типа «бакалея-галантерея», где пуританского вида хозяин обслуживает покупателей — мать и сына. Хозяин оборачивается к новому посетителю. Женщина также смотрит на него — с явным неодобрением. Оба — и хозяин магазина, и дама — с ужасом следят за рукой вошедшего, который берет маленькую упаковку презервативов и кладет ее в карман штанов. Лица этого человека мы все еще не видим. Таинственный покупатель возвращается в машину и уезжает. Он останавливается у зловещего вида особняка в викторианском стиле. Поднимается по ступенькам крыльца и звонит в дверь. Ее открывает не кто иной, как мрачный хозяин магазина. Зрители думают, что таинственный водитель, видимо, заехал за дочкой хозяина. Но сюжет развивается неожиданно. Из дома выходит симпатичный парень. А таинственный покупатель презервативов в джинсах *Levi's* оказывается милой девушкой. Дверь захлопывается перед носом у отца, который не успевает сказать ни слова. Заключительный кадр — крупный план лица обалдевшего родителя и надпись «*Кармашек для часов. Придуман в 1873 году. С тех пор использовался не по назначению.*»

Никогда прежде в рекламе не было такого интересного сочетания традиций и современности. В других роликах из этой серии применяется тот же подход. Один ролик просвещает нас, что на джинсах петли для ремня были придуманы сто лет назад, чтобы было удобнее играть в новую игру — американский футбол. Другой — что *Levi's* избавилась от металлических заклепок на швах из-за их малопривлекательной способности нагреваться при ходьбе. Третий ролик показывает, каких трудов стоило людям в целостности сберечь свои *Levi's* во время войны. Показав знакомый продукт с необычного ракурса, агентство *BBH* заново представило его публике — в беспроницаемой юмористической манере. Творчество такого уровня публика принимает с удовольствием. Оно обезоруживает.

Усложнение

Перестройка. Новое знакомство. Усложнение. Довольно корявые термины применительно к рекламе. Но они помогают сказать, что готовность марки восприниматься по-новому иногда означает ее отказ от упрощения. Упрощение может быть вредным и даже оскорбительным для марки.

В штаб-квартире компании *Michelin*, расположенной во французском городе Клермон-Ферран, проводят исследования три сотни химиков и пятьсот физиков. Вы можете не поверить, но, по крайней мере теоретически создание автомобильной покрышки по сложности не уступает строительству самолета. Но если самолет летит по воздуху, то шины подвергаются действию всевозможных сил — сил дороги и сил движущегося автомобиля. Независимо от того осознают ли это люди — а большинство не осознает — шина является продуктом высоких технологий. Кроме того, хотя многие люди убеждены в превосходстве шин *Michelin* над остальными, они не знают, насколько это сильное превосходство. В своей области *Michelin* не имеет равных. Ее продукция не просто износостойчивая и качественная. Она гарантирует нечто большее: надежную долговечность. Такое сочетание — самое трудное, чего может добиться производитель шин. Поэтому для рекламы *Michelin* был избран дидактический подход. Ее реклама объясняет. Объясняет, что разница между *Michelin* и покрышками конкурентов гораздо существеннее, чем могут предполагать потребители. Для того чтобы проиллюстрировать степень превосходства, рекламное объявление должно усилить восприятие аудиторией технических сложностей, сопряженных с созданием качественного продукта. Иными словами, оно должно усложнить взгляд на продукт.

Потребность в усложнении испытывает не только *Michelin*, но и продукты других товарных категорий, особенно «малоинтересных». Идет ли речь о каких-то хозяйственных

приспособлениях, водо- или электроснабжении, люди думают, что это обычные вещи, действующие сами собой. Мы рекомендовали французским производителям бытовых приборов начать просветительскую кампанию, объясняя публике, что они используют очень сложные технологии — например показав, как трудно добиться износостойкости двери холодильника, которая открывается-закрывается в среднем 120 раз в день. Рекламную кампанию в таком ключе мы разработали для Национального совета по водо- и электроснабжению Франции. Французы больше не воспринимают как должное воду, которая льется из кранов, и электричество, которое освещает их дома.

Я не хочу сказать, что реклама (как математика или социальные науки) должна бравировать сложностью — качеством, столь милым сердцу американских ученых и французских философов. Однако реклама зачастую неоправданно упрощает образы вещей. Нужно отказаться от упрощения и его следствия — «банализации». Некоторые товарные категории требуют того, чтобы показать их сложность. Для привыкших упрощать рекламистов — это один из способов разрушить стереотипы.

Почему разрыв?

Мы уже говорили, что Разрыв — не самое красивое слово. Но, что еще хуже, смысл, который мы в него вкладываем, иногда получает неверное толкование. Некоторые люди, впервые сталкиваясь с этим словом в контексте рекламы, ассоциируют его с систематическим желанием что-то основательно перетрясти, перевернуть, вызвать хаос и разрушения. Короче говоря, вырвать с корнем. Так вот, мы хотим пояснить, что Разрыв не ломает марки, он ломает стереотипы. И как следствие, разрушаются представления рынка о марке — к выгоде наших клиентов-марок. Ни больше, ни меньше.

Разрыв опережает

Мы показали, что существует несколько уровней разрыва. Этот же момент отмечают специалисты агентства *Batey*, нашего дальневосточного партнера. В основе разграничения степеней разрыва лежит разграничение уровней турбулентности, бурности, каждый из которых требует разной реакции. Игорь Ансофф*

(*Igor Ansoff*) подчеркивал, что возрастание уровня турбулентности сигнализирует о том, что пришло время не реагировать, а упреждать, не решать проблему, а использовать открывающуюся возможность. Самим создать новый уровень турбулентности. Другими словами, нарушить равновесие рынка, предприняв совершенно необычные для него шаги. Именно это сделала фирма *Compaq*, когда радикально изменила свою ценовую политику, благодаря чему намного опередила своих конкурентов. Так поступила и *Southwest*, когда сосредоточилась на местных авиамаршрутах, справедливо решив, что невозможно угодить всем и каждому. По тому же пути пошла *Netscape*, когда начала бесплатно предоставлять свое программное обеспечение в расчете получить взамен популярность во всем мире.

Разрыв должен быть адаптирован к состоянию рынка, к его уровню турбулентности, а также должен учитывать стадию жизненного цикла марки. Это означает, что вы должны определить, Разрыв какой степени потребуется данной марке на данном рынке в данное время, и предвосхитить степень турбулентности, которая желательна и возможна на данном рынке. Создаете ли вы турбулентность низкого уровня, как *Clairol*, *BMW*, или высокого уровня, как *TAG Heuer*, *Virgin*, самое главное — это предвосхитить, опередить. И Разрыв как нельзя лучше этому способствует.

Разрыв создает торговые марки

Торговая марка — это капитал. Все больше и больше компаний включают эту невещественную ценность в свои бухгалтерские балансы. Но, как отмечает Лари Лайт (*Lorry Light*), директор *Coalition for Brand Equity*, важна не столько сама марка, сколько взаимоотношения торговой марки и покупателей: «Лояльность марке — вот что ценное. Но,

скажете вы, если нет ничего важнее нерушимой лояльности марке, то о каком нарушении непрерывности тут толкуют? Все это звучит по меньшей мере парадоксально.

Но только на первый взгляд. Все течет и меняется, и торговая марка не может оставаться неподвижной. Марка постоянно претерпевает превращения. Ей необходимо развиваться. Нельзя находиться в застывшем состоянии. Она строит и укрепляет себя день за днем.

Если марка почивает на лаврах, не умеет взглянуть на себя скептически и находит вдохновение только в своем прошлом, она будет выглядеть самодовольной и нединамичной. Ей нужно подпитываться новыми идеями и инициативами. Необходимо показать людям, что марка идет в ногу со временем и знает, как быть современной. По сути, между Разрывом и усилением лояльности к марке нет никакого противоречия, здесь нет парадокса. Если компании и марки не разрушают стереотипы, велик риск, что потребители заскучают и потеряют к ним интерес. А Разрыв обновляет и марку, и лояльность потребителей.

В этом и заключается смысл Разрыва. Он заставляет людей по-новому думать о марке, освежает их представление о ней. Разрыв подстегивает, дает заряд бодрости. Он выдвигает марку на первый план. Благодаря ему люди видят ее обновленную жизненную силу, ее динамизм. Если потребителям и раньше нравилась марка, то после Разрыва она будет нравиться еще больше. Они испытывают энтузиазм в отношении марки. Их лояльность к ней крепнет.

Некоторые торговые марки производят впечатление очень энергичных. Например, американские марки *Southwest*, *Toys «Я» Us* и *Ben & Jerry* заражают своим энтузиазмом. Они притягивают к себе лояльных потребителей. То же можно сказать о *Snapple* и *MCI*. Компания *Snapple* базирует всю свою рекламу на взаимоотношениях с покупателями, призывает их писать в компанию письма, присылать интересные истории и предложения. Компания *MCI* с ее рекламной серией *Gramercy Press* еще ближе к своим клиентам. Она преуспевала даже в те времена, когда все ее конкуренты переживали кризис: в рекламе *MCI* конкретно показывала все, что касалось ее последних технологических разработок. А люди признательны тем, кто хочет и умеет быть им полезным. Эти торговые марки поддерживают очень тесную связь со своими клиентами. Они строили эти взаимоотношения с первых дней существования, в том числе в форме разрыва. Они предложили своим клиентам нечто новое. Именно благодаря этому последние десять лет они пользуются заслуженным успехом.

В одной из своих статей, опубликованной во французском журнале, я подчеркивал, что конечная цель рекламы — обогатить содержание торговой марки, придать ей больше веса, больше значимости. Дабы акцентировать эту идею мощной сути, я дал статье английское название «Think Thick» — «Думай мощно». Французские читатели поняли, что я имел в виду. Правда, они не знали, что английский у меня неважный.

Я упорно хочу донести мысль, что торговая марка — это не просто название продукта, который люди покупают. Она должна быть для них неким эталоном, должна обладать дополнительной психологической ценностью — ценностью, которая позволяет покупателю подумать: «В глубине души я счастлив, что купил эту вещь». Таким образом, продукту необходимо придать больше смысла и новую перспективу. Мы делаем это, работая с маркой. *Apple* помогает осуществить мои мечты, *Oil of Ulay* успокаивает мои страхи, *Nike* побуждает меня выложиться «на все сто», женская линия *Levi's* воспевает женщину, *Keds* возвращает меня в детство, *Pepsi* делает меня частью нового поколения. Для всех этих имен характерна определенная интенсивность, или мощь. Они стали иконами. Реклама наделила их характером, дала толчок, обеспечила место в социальном контексте. У этих марок есть перспектива, и потому они перешагнули границы рынка. А у их конкурентов, напротив, недостаточно внутреннего содержания и глубины.

Разрыв открывает границы

Разрыв — это еще и интернациональная ценность. Разрыв открывает границы. Рекламная кампания *TAG Heuer* — международная; кампании *Danone* и *Virgin* вышли на мировой уровень. Поскольку разрыв усиливает торговую марку, ее можно перенести из одной страны в другую,

делать глобальной. Марки *IKEA*, *Haagen-Dazs* и *Snapple* легко экспортируются. То же касается и «Saturn» — несмотря на то что эта марка воплощает дух Соединенных Штатов Америки.

В определенный момент своей жизни марки «Levi's», «Apple», «Nike», «Pepsi» и «Benetton» (а недавно и Coke) решились разрушить стереотипы. Каждое разрушение было одновременно и актом созидания, усиления идеи торговой марки. Оно углубляет представление потребителей о марке. *«Торговые марки — это образы, которые откладываются в умах и сердцах людей»*, — так об этом говорили в агентстве *Young (Y Rubicam)*. Интрузивность, «проникновенность» этих марок позволила им прочно занять место в умах потребителей по всему миру. Именно это сделало их глобальными марками. Неустрашимыми и неискоренимыми.

В заключение хотелось бы еще раз вернуться к торговой марке, сумевшей, будучи уже в почтенном возрасте, не только обновиться, но и стать глобальной. Речь идет о «Danone». Несколько лет назад мы рекомендовали компании *Danone*, лидеру в производстве молочных продуктов, провести рекламную кампанию, лейтмотивом которой было бы здоровье. Революционная новизна роликов *Danone* заключалась в том, что они подавали рекламируемую продукцию как полу лечебную. В одном из них мы видим мальчика, его папу, дедушку и прадедушку. Голос за кадром говорит: *«Сегодня люди живут в среднем на 20 лет дольше, чем сто лет назад. Завтра благодаря исследованиям диета станет нашей главной защитой. Мы получим больше шансов воочию убедиться, что самый маленький член семьи очень похож на своего прадеда»*. За этими словами следуют пояснения Института здоровья *Danone* и упоминание о постоянном увеличении инвестиций *Danone* в исследования. В вольном переводе с французского эта рекламная тема звучит так: *«"Danone". Позаботьтесь о своем здоровье»*.

Проиллюстрировать рост продолжительности жизни, показав ребенка, который имеет возможность видеть в добром здравии своего прадеда, — замечательная идея. Одновременно она придает образу *Danone* теплоту. Торговая марка демонстрирует, что ей небезразлична судьба ее покупателей. Сегодня Институт *Danone* работает в шести странах. Завтра его география расширится еще больше. Согласно ежегодно проводимой во Франции единой (независимо от товарной категории) оценке популярности торговых марок, пять лет назад *Danone* занимала высокое четвертое место. Последние несколько шагов к вершине даются особенно тяжело. Но *Danone* их преодолела. Сегодня — это марка № 1 во Франции.

Орудие перемен

Прошло то время, когда можно было заниматься бизнесом, не особенно напрягаясь. В современном мире ваше влияние может оспорить кто угодно и когда угодно. Безвозвратно ушла та славная эпоха первопроходцев, когда огромные неосвоенные рыночные просторы ждали прихода торговой марки. Позабыты дни, когда лидер мог безбоязненно «зачехлить ружья». Сегодня компании неустанно ищут новые территории. Затормозил хоть на минуточку — и оказался среди догоняющих. А то и отстал безнадежно. Недаром говорят, что лучшая защита — это нападение. Наши клиенты расстались с философией непрерывных улучшений, стратегической установкой на то, чтобы делать чуть больше и чуть лучше, чем конкуренты. *Быть лучше — недостаточно*.

Мы должны подтвердить свою способность к творчеству и понять, что именно творчество есть условие перемен. Творчество помогает осуществлять перемены.

Очень часто реклама ограничивается тем, что упрочивает статус-кво, подтверждает уже имеющуюся позицию марки. Даже терминология рекламы построена вокруг прошлого: в агентствах мы слышим о капитале марки, резерве марки, ее основе, генетической структуре. Мы постоянно возвращаемся к корням торговой марки, ее багажу или наследию. И совершенно забываем, что реклама может служить орудием перемен. Она способна предложить новое видение, которое придаст марке ускорение. Новое видение позволяет увеличить обороты. Оно может быть приметой, доказательством того, что марку ждет еще более блестящее будущее.

Вот почему цель Разрыва — помочь компаниям и их маркам совершить скачок. Но не просто творческий скачок, а стратегический.

Разрушение стереотипов означает одновременно разрыв с прошлым, скачок по отношению к существующему состоянию и шаг в будущее. Это даже не философия, а реальная практика. Это стиль мышления. Наука, дисциплина, которая ведет к нарушению и стимулирует изменение. Как говорится, «Если вы не приметесь за перемены, перемены примутся за вас».

5 Стереотип

В 1968 г. мировой рекорд по прыжкам в высоту еще принадлежал Валерию Брумелю. Он первым преодолел отметку в 2,20 метра* — невероятную высоту для своего времени. В его движениях была необыкновенная, близкая к совершенству грация. Он обладал чистым, четким стилем. Он был живым доказательством того, что простой, без изысков, стиль является ключом к эффективности.

А затем пришел Дик Фосбери (*Dick Fosbury*). До него все прыгуны выполняли прыжки, используя одну и ту же технику — *western roll*. В 1968 г. в Мехико Фосбери продемонстрировал миру революционную манеру прыжка, о которой до него никто даже не задумывался. Фосбери разрушил стереотипное представление о прыжке в высоту, состоявшее в том, что единственный способ перелететь через планку — «перекидной».

Дик Фосбери стал олимпийским чемпионом. Прыгуны в высоту и сегодня используют «фосбери флоп», перелетая через планку спиной к ней.

Разрушение стереотипа должно стать отправной точкой, основой. Мы должны сделать все, чтобы увидеть то, чего другие не замечают. Нельзя создать перелом на пустом месте. До Фосбери никому не приходило в голову, что прыгать в высоту можно иначе, кроме как «перекидным».

Техника Брумеля, несмотря на ее совершенство, была стереотипной. Фосбери осуществил Разрыв символический и настоящий скачок вперед.

Стереотипы — отправные точки Разрыва

Мы видели, что Разрыв — это трехступенчатый процесс. Первый шаг заключается в определении стереотипа, который послужит катализатором изменения. Отказ от стереотипа порождает Разрыв.

Прежде чем предложить нашу интерпретацию термина стереотип, напомним его словарное определение: *стереотип* — это общепринятое правило, в соответствии с которым люди привыкли думать и действовать и которое согласуется с установленными нормами. Другими словами, стереотипами называют те вещи, которые мы принимаем без раздумий, например привычки и обычаи, которые прочно укоренились и не подлежат обсуждению. Иначе говоря, устоявшееся поведение становится настолько привычным, что перестает обращать на себя внимание.

Мало кто говорил о необходимости бросить вызов общепринятым истинам так вдохновенно, как сэр Алан Шеппард, председатель *Grand Metropolitan*. «Изменение, — признает он, — доставляет неудобства, создает трения и неопределенность». Но метод Шеппарда состоит в том, чтобы «оркестровать анархию в соответствии с четкой стратегией». По его мнению, это единственный путь высвободить энергию и таланты служащих и превратить их в предпринимателей. Тогда они будут искать кардинально новые способы решения задач, раздвигать границы возможного. Шеппард употребляет колоритное выражение «антигравитационный менеджмент» и даже использует фразу из знаменитой рекламы «Heineken»: надо побудить свою компанию к переменам, «которые освежают те части тела, куда другим культурам не добраться».

Алан Шеппард говорит то, что мы знаем интуитивно: *привычка порождает комфорт, который, в свою очередь, препятствует изменению*. Выявить привычное — это первый подготовительный шаг к скачку. Движение к разрыву. Стереотипы — это отправные точки для создания интрузивных стратегий, которые, в свою очередь, вдохновляют оригинальное исполнение.

Три типа стереотипов

Стереотипов — бесчисленное множество; ими мы руководствуемся в своих мнениях. Что касается коммуникации и создания Разрыва, то мы имеем дело с тремя главными типами стереотипов: маркетинговыми, потребительскими и рекламными.

Маркетинговые стереотипы

Маркетинговые стереотипы — это то, что клиенты думают о самих себе, своей роли, цели, конкуренции, своей продукции. К ним относятся такие, например, мнения: расширение товарного ассортимента неизбежно ведет к размытию образа торговой марки; некоторые продукты от природы «неинтересны»; компьютеры — это товар для офиса и бизнеса; розничной торговле доступен единственный способ продвигать товар — через снижение цен... И так далее. Это разновидности стереотипов, укоренившиеся убеждения, оказывающие влияние на любой план маркетинга.

Возьмем, к примеру, шины. Мало кто находит этот товар интересным. Во Франции не больше 20% автомобилистов знают, шины какой марки стоят на их автомобилях. Если продукт неинтересен, вероятно, бесполезно стараться сделать его лучше. И соответственно бессмысленно его рекламировать: публика просто проигнорирует эту рекламу. Производитель может решить не вдаваться в детали формы протектора или коэффициента эластичности, а создать эффективные и впечатляющие рекламные объявления, акцентирующие внимание на марке, забыв о самом продукте. Это неверный путь. И шаблонный.

Компания *Michelin* решила от него отказаться. Ее рекламные ролики для Европы были техническими по содержанию и строгими по тону. Компания даже не побоялась показать на экране математические формулы. Казалось бы, подобный стиль не только не повышает, но снижает запоминаемость и привлекательность рекламы. Однако вышло наоборот. Рейтинги *Michelin* всегда были очень высокими и являются доказательством того, что, вопреки распространенному мнению, интересным может быть любой продукт.

В Европе конкуренты *Michelin* строят свою рекламу вокруг торговой марки, абсолютно пренебрегая продуктом. Это стереотипный подход. И *Michelin* его оспорила.

Стереотипы потребителей

Стереотипы потребителей — это, как правило, предубеждения. Общепринятые предубеждения. Они могут принимать форму таких выражений, которые по причине крайней употребительности лишаются смысла: «чем проще, тем лучше», «увидеть — значит поверить» или «хорошо там, где нас нет». Стереотипы могут касаться товарной категории. Например, распространены следующие мнения: недорогая мебель автоматически предполагает низкое качество или страховые компании только тем и занимаются, что ищут способы избежать возмещения ущерба. Стереотипы могут быть еще более глубокими, когда потребление некоего продукта неразрывно связано с самооценкой человека, покупающего данный продукт. Когда люди покупают духи, модную одежду или выбирают вино, им трудно абстрагироваться от собственных пристрастий. Сколько людей — столько предвзятых мнений и столько стереотипов. Привычки и мнения бесконечно множат стереотипы.

Кроме того, некоторые рынки предлагают одинаковые на первый взгляд продукты. Иногда товарное обезличивание кажется неизбежным. Посмотрим хотя бы на крупнейшие компании по прокату автомобилей. Создается впечатление, будто все они предоставляют одни и те же услуги. В целом, конечно, да. Но только в целом, — подчеркивает компания *Hertz*. В течение трех лет *Hertz* напоминала потребителям, что «В области проката автомобилей есть *Hertz* и есть "ничто". Тема «ничто» налагает определенные обязательства. Используя ее, *Hertz* отвергает обезличивание. Нельзя сводить конкуренцию к ценовой войне. *Hertz* борется с тем стереотипом, что в прокате машин качество обслуживания не может быть отличием. *Hertz* пересматривает идею отличия. Неожиданно для нас ее рекламные ролики заставляют усомниться в качестве услуг, предоставляемых конкурентами *Hertz*. Они в самом деле предлагают то же самое? Точно?

Стереотипы рекламы

Стереотипы рекламы выражаются в подходе к исполнению. Это стереотипы, влияющие на способ создания рекламы. Например, традиционно считается, что: формат проблема/решение — самый эффективный для рекламы товаров для дома; в рекламе автомобилей обязательно должна быть показана машина; реклама прохладительных напитков — это реклама стиля жизни;

реклама шампуня, как любого «продукта действия», должна акцентировать конечный результат; реклама легкого пива должна заверять в его отменном вкусе...

Как правило, реклама подчиняется определенным законам. Каждая товарная категория вырабатывает собственную манеру рекламы. Вы не увидите рекламы косметики без участия топ-модели, ролика о пищевом продукте без аппетитной еды, рекламы курорта без солнечного пляжа или рекламного объявления коньяка без шаблонных символов стиля и изысканного вкуса. В каждой товарной категории формируются собственные правила, а у создателей рекламы формируется индивидуальный стиль.

Таким образом, рекламные стереотипы — это общие подходы, которые являются результатом привычек или рефлексов, выработанных в данном агентстве в отношении того или иного продукта. Например, поскольку корм для домашних животных приобретают в основном взрослые люди, реклама такого корма нацелена на них. Это стереотип. В Голландии производитель кормов для собак *Quaker* адресует свою рекламу детям по той простой причине, что в 50% случаев хозяевами собак являются именно они. Стратегия нешаблонно строится на привязанности детей к своим питомцам. И это очень нетривиально. Ни потребители, ни покупатели не являются целевой аудиторией этой рекламы.

Стереотип как мнение

Имеют значение не столько факты, сколько мнения и убеждения людей о фактах. *Apple*, *Absolut*, *Michelin*, *Snapple* и *Clairol Herbal Essence* — это примеры противоречия распространенным мнениям, иными словами, — противостояния стереотипному мышлению.

Отделить факты от мнений не всегда легко. Зачастую точка зрения принимается за непреложный факт. Очень важно отличать одно от другого. С этого начинается стадия интерпретации. Поскольку все люди оценивают одну и ту же информацию, именно в процессе ее интерпретации она приобретает дополнительную ценность.

Фотоаппарат «Polaroid» может запечатлеть эмоции и немедленно их воспроизвести. Это — факт. Поэтому многие люди пользуются фотоаппаратами «Polaroid» во время праздничных событий, на свадьбах и днях рождения, чтобы зафиксировать все самые интересные их моменты. Они считают, что «Polaroid» предназначен только для важных событий. Это — мнение. Люди забывают, что «моментальной камерой» удобно пользоваться в тысячах других ситуаций. Для того чтобы потребители вспоминали о ней чаще, фирма *Polaroid* провела рекламную кампанию, показывающую варианты использования этого фотоаппарата в повседневной жизни: кровельщик предоставляет моментальную фотографию в качестве подтверждения выполненной работы; женщина оставляет на рабочем столе мужа фотографию антикварной вещицы, которую она хочет купить, и т. д. Фотография, сделанная с помощью «Polaroid», становится чем-то вроде визуальной памятки. В конце каждого ролика на экране появляется вопрос-заявка: «Что сегодня сделал для вас *Polaroid*?» Такая постановка вопроса для европейцев неожиданна. Они вдруг понимают, что предвзято относились к этому продукту. Американцы точно так же реагировали на другую рекламную кампанию *Polaroid*— «Смотри, как проявляется».

Мнения потребителей часто необъективны. То же можно сказать и о продавцах. Например, менеджеры торговой марки руководствуются следующим «заведенным» правилом: марка — это маленькая компания внутри компании. Это значит, что каждая торговая марка, принося самостоятельную прибыль, имеет собственные долго- и кратковременные цели и, следовательно, собственный рекламный бюджет. В качестве главы «компании» бренд-менеджер единолично решает, сколько денег будет вложено в рекламу марки. Если бы в *Danone* строго

придерживались традиционной системы распределения бюджета, рекламная кампания «Позаботьтесь о своем здоровье», охватывающая все марки этой фирмы (так называемая *зонтичная*), никогда не увидела бы свет. Данная кампания финансировалась тремя или четырьмя десятками продуктов *Danone*. Каждый бренд-менеджер согласился принять долевое участие в ее финансировании. Таким образом, был изменен привычный порядок ассигнования. Была пересмотрена стандартная процедура.

Разрыв не достигнет цели, если не нарушит общепринятый стиль поведения или мышления. То есть широко распространенное мнение, превратившееся в стереотип. Вся трудность в обнаружении этого стереотипа. Когда вам указывают на стереотип, вы говорите: «*А ведь и правда, как же я раньше этого не замечал*».

Это очень здравый взгляд. Действительно, пользоваться фотоаппаратом «Polaroid» только раз в году — по меньшей мере непрактично. Ведь «Polaroid» — очень удобное приспособление. Правда и то, что шины не так уже неинтересны. Хотя бы для тех, кто водит машину. А дети в самом деле обожают собак. И первой это заметила компания *Quaker*, которая ориентировала на детей рекламу корма для собак. В каждом из этих случаев привычный порядок вещей был подвергнут сомнению. Было оспорено мнение.

Чем не является стереотип

Познакомившись с идеей преодоления стереотипа, вы можете подумать, что в действительности речь идет о чем-то другом. О *необычности*, об *отличии*. Но, рассуждая с точки зрения стереотипов и их разрушения, мы идем намного дальше простого отличия.

Поскольку стереотип имеет глубокую, скрытую основу, отказ от него не сводится к тому, чтобы просто отличаться, выделиться. Если эта скрытая основа не обнаружена, то стереотип не раскрыт и, следовательно, не происходит его разрушения. Наша задача — определить стереотип. В первую очередь мы должны его выявить, вытащить на свет. Как говорят немцы: «*Открытие — это умение видеть то, что видят все, и думать так, как не думает никто*».

Заблуждаются и те, кто считает, что преодолевать стереотип — значит просто поступать вразрез с общепринятой практикой. Иными словами, осуществлять так называемый *противоположный маркетинг* (т. е. действовать вопреки маркетинговым тенденциям). Позиционируясь как «Не-кола» («Un-Cola»), «7-Up» восстает против тирании кол и ограничения выбора напитков марками «Coke» и «Pepsi». Торговая марка «7-Up» открыто борется с монополией кол. Это редкий пример одновременно противоположного маркетинга и разрушения стереотипа.

Как правило, не достаточно сказать или сделать нечто, прямо противоположное заявлениям и шагам других людей. Заблуждения на сей счет ведут прямоком в капкан. Если фирма определяет себя или свой продукт исключительно в противовес другим фирмам или продуктам, то очень рискует выглядеть бессодержательной, пустышкой.

Pepsi, Nike, Virgin, Snapple, Polaroid и Danone выступили против стереотипов. Но осуществленные ими разрывы — это не лобовые столкновения и не просто отрицание, а гораздо более тонкие ходы. Можно бросить вызов, не облекая его в форму вызова. Нужно, как это сделали *Nike* или *Danone*, предложить нечто новое — новое видение рынка и роли торговой марки на этом рынке.

Обнаружение стереотипов

Выявление и оспаривание неложных, но стереотипных представлений требует решительного отказа от стандартных подходов к разработке стратегии. Первое, что необходимо сделать, — это вырваться из привычных схем мышления.

Научитесь разучаться

Трудно «перешагнуть границы». Тем более, когда не знаешь, где эти границы пролегают. Необходимо знать, чего именно вы хотите избежать. В этом суть работы со стереотипами. Мы

— рабы неких рамок мышления, ограничивающих наши представления. Поэтому нужно научиться освобождаться от этих оков.

Для того чтобы выявить стереотип — как правило, скрытый, — необходимо уметь забывать. Постарайтесь освободиться от всех своих умственных привычек и накопленных знаний. «Целой жизни не хватит для того, чтобы забыть все, чему человек за нее научился», — писал философ Анри Мишо* (*Henri Michaux*).

Забывание — это целая наука. Оно позволяет оспорить то, что до определенного момента было эффективным, и воспользоваться опытом и воображением других людей. Забывая, вы смотрите на вещи иначе и отказываетесь следовать мыслительным схемам, подтверждающим старый взгляд. Мышление в терминах Разрыва помогает забывать. Оно выступает катализатором.

Хотя у Разрыва собственная логика, и вначале требуется приобрести некоторый навык, чтобы его применять, *Разрыв* — это и есть способ подвергнуть сомнению собственный стиль мышления.

Сходства

Пытаясь обнаружить стереотип, вы вспоминаете о самых распространенных реакциях и привычках. Вы устанавливаете общие, а не отличительные черты разных групп людей.

В этом смысле Разрыв — это подход, прямо противоположный тому, который используется в большинстве рекламных агентств. Рекламисты привыкли искать *точки соприкосновения*, а не *расхождения*. Они составляют графики, отмечают на них различные торговые марки и пытаются определить различия между ними. Они размышляют над тем, каковы же критерии отличия. Работая со стереотипами, мы делаем прямо противоположное. Мы устанавливаем, что объединяет все торговые марки, отмеченные на графике. Если между ними существует сходство, если у них есть нечто общее, то это «нечто» будет отправной точкой для Разрыва.

Стереотипы — это не мнения той или иной группы людей. Наоборот, стереотипы унифицируют людей. Они объединяют их независимо от возраста, образования и привычек. На любом рынке существуют явные несоответствия в восприятии торговой марки или продукта. Например, пользователи марки воспринимают марку иначе, нежели те, кто ею не пользуется. У одних есть веские причины, чтобы ее покупать, а у вторых — столь же веские, чтобы не покупать. При этом некий стереотип разделяют и те, и другие. Хотя они относятся к марке по-разному, наверняка найдутся суждения, которые близки обоим группам. Отыскать эти суждения — первый шаг на пути к Разрыву.

Проводя исследования по методу фокус-групп, мы часто сводим вместе пользователей и непользователей продукта. Послушав их несопадающие мнения, мы ищем утверждения, с которыми согласятся все испытуемые. Это очень полезное упражнение.

При помощи такого же эксперимента мы установили, что в Европе даже непользователи отбеливателя считают, тем не менее, что отбеливатель — лучшее дезинфицирующее средство. Или что французские женщины всегда хранят муку где-то в глубине буфета — так сказать, с глаз долой. Или что многие люди добавляют в чашку вторую ложку растворимого кофе. Даже те, кто этого не делают, считают, что так вполне могут поступать другие.

Каждый раз мы находим универсальное отношение или поведение, нечто, объединяющее огромное число людей, и пользуемся нашим открытием, пока его не сделали и не воспользовались им конкуренты. Мы находим зерно будущей разрывной рекламной кампании. Стереотипы — не особенности. Они всеобъемлющи.

Вызов стереотипам

Наши привычки так прочно укореняются, что зачастую мы не в силах от них избавиться. Словно они высечены на камне. Из-за своей невнимательности мы перестаем замечать некоторые вещи. Затем, внезапно, прежде скрытое от глаз проявляется со всей очевидностью. А все потому, что мы подвергли сомнению то, что раньше принимали как данность, и сбросили

шоры привычных схем мышления. Мы просто спросили себя: «Почему? Почему происходит именно так?» Что неминуемо привело нас к следующему вопросу: «Почему не может быть иначе?»

Поиск стереотипов на встречах потребителей знаменует собой начало исследовательского этапа, цель которого — «увидеть» яркую и ясную картину. Мы возвращаемся к фактам и спрашиваем себя: Почему взрослые не пьют молоко? Почему именно в джинсах мы выглядим по-американски? Почему кашу или хлопья едят только на завтрак? Почему американские автомобили подражают японским? Почему люди пьют апельсиновый сок по утрам? Почему в рекламе пива всегда превозносится мужественность и показывают сцены мужского товарищества? Для того чтобы «вывести на свет» стереотипы, необходимо определенное время. Нужно рассмотреть их внимательно и беспристрастно. Задавая себе все новые вопросы, вы постепенно сможете сформулировать один или несколько стереотипов. Из них следует выбрать единственный — самый «перспективный», самый «многообещающий».

Посмотрим, к примеру, на британскую рекламу пива — одну из самых интересных в мире. Тем не менее и она не свободна от стереотипов. И рекламные агентства, и продавцы полагают, что декорациями для рекламного объявления обязательно должен служить паб и объявление должно быть забавным. Необходимо отметить, что 70% британцев называют пабы своим излюбленным местом проведения досуга. Это факт. Лишь 20% потребителей пива в Великобритании пьют его дома. Ситуацию характеризуют три слова: «Общение, развлечение, мужчины». Данный факт трансформируется в стереотип, что в любом приличном рекламном объявлении должна быть показана группа мужчин, отдыхающих в пабе за кружками пива. Такое мнение широко бытовало до тех пор, пока компания *Heineken* не доказала, что пиво можно успешно рекламировать и без всего этого. Заявив, что «Heineken» «освежает те части тела, куда другому пиву не добраться», его рекламодатель первым отказался от стереотипного антуража пивной рекламы.

В Великобритании у *Heineken* появилось много последователей. Движение «против течения» теперь стало обыкновением. Австралийская торговая марка пива «Castlemaine XXXX» воспротивилась представлению, что рекламу иностранного пива следует уподоблять рекламе пива, исконного для данной страны. Марка «Castlemaine» хвалится собственными традициями и на общем фоне позиционируется как вероотступница. В сегменте эля торговая марка «Murphy» смягчает характеристики продукта, заявляя, что ее пиво — для людей, в которых, как и в «Murphy», «нет горечи». Марка «Smith Bitter» — вообще особый случай. Продавцы «высококачественного пива в банках» обычно хвалят его вкус и пенистость. Его позиционируют как превосходное пенное пиво, которое можно пить дома. Компания *John Smith*, позже других вошедшая в переполненную пивную нишу, решила заявить права на причину «пенности», а не на ее результат. Она восстала против того стереотипа, что нельзя посягать на признак целой товарной категории. Другими словами, *John Smith* осмелилась привести в своей рекламе именно тот «аргумент — почему», который отличает всю товарную категорию «пиво». Она присвоила никем не занятую общую характеристику *пива*. *John Smith* сделала умный шаг и стала лидером рынка.

Правильно формулируя вопросы и выявляя и разрушая самые «перспективные» стереотипы, мы можем совершить скачок... почти как Фосбери. Калифорнийский Совет по молоку сумел убедить взрослых, что молоко — лучшее дополнение к их любимым бутербродам с арахисовым маслом и к печенью. Компания *Kellogg's* показала британцам, что хлопья хороши не только на завтрак. *Saturn* действовала по-американски бескомпромиссно, а пивовары Великобритании поняли, что, только ломая стереотипы, они смогут быть услышанными и замеченными на своем переполненном рынке.

Не рубите сук, на котором сидите

После наших объяснений упомянутые здесь стереотипы могут показаться вам очевидными. Явными. Но даже когда стереотип обещает привести к сильной разрывной идее, это еще не значит, что данный стереотип следует ломать. Возьмем, к примеру, компанию *Bic*, не однажды

предпринимавшую попытки вывести на рынок собственную линию парфюмерии — в строгой упаковке и по низкой цене. Ее стратегия базировалась на попытке убедить потребителя, что духи «*Bic*» — это серьезно. Эти старания неизменно оказывались тщетными, поскольку на рынке глубоко укоренилось мнение, что духи относятся к предметам роскоши. Это не просто убеждение. Роскошь — главная характеристика товарной категории «духи». В данном случае *Bic* заняла иконоборческую позицию.

Есть вещи опровержимые, а есть непреложные. Работая со стереотипами, следует четко понимать разницу между первыми и вторыми.

Когда видение предшествует стереотипу

Логика подсказывает выполнять три шага процесса Разрыва в следующем порядке: изучить стереотипы, обнаружить предвзятые мнения, найти такой способ их сломать, который, в свою очередь, позволит обновить и значительно упрочить образ торговой марки. Однако, как я уже подчеркивал, Разрыв — процесс нелинейный и может начинаться с любой из трех стадий.

Предсуществующее видение

Компания может иметь заранее сформировавшееся представление о будущем торговой марки. Так было у *Virgin*, *Snapple* и *Nike*. В подобных случаях, работая в формате Разрыва, мы от уже существующего видения возвращаемся к определению наиболее подходящего стереотипа. Как же быть в этой ситуации? А просто искать стереотипы, препятствующие имеющемуся новому представлению о марке. Помехой видению *Virgin* была стандартная логика розничной торговли, с которой не вязалась роль *Virgin* как центра молодежной культуры. *Michelin* стремилась создать образ высокотехнологической компании, чему мешало стереотипное представление о шинах как малоинтересном продукте и о безнадежности попыток сделать его интересным. Компания *Polaroid* хотела позиционировать свой фотоаппарат как продукт, полезный в повседневной жизни. Поэтому ей надлежало побороть привычку использовать его только в исключительных случаях, на свадьбах или днях рождения.

Сумев обнаружить стереотип, максимально расходящийся с новым видением, вы возьмете его за отправную точку вашей рекламы. И тем самым существенно сократите путь к этому новому образу.

До недавних пор *Liberty Mutual* воспринималась как обычная страховая компания — такая же чопорная и равнодушная, как другие подобные организации. Но поведение *Liberty Mutual* ни чем их не напоминало. У компании была прекрасная возможность представить публике свои нестандартные программы и одновременно обнародовать свой взгляд на страхование как на профилактику проблем.

В каждом рекламном ролике *Liberty* показывает один из множества способов, как обезопасить жизнь человека, придать ему больше уверенности в завтрашнем дне, и предоставляет веские доказательства того, что страховая компания способна оградить от проблем. «Страховая компания ограждает от проблем» — это видение. «Страховая компания решает проблемы» — это стереотип.

Еще одна компания предложила радикально новый взгляд на то, как должен выглядеть и работать рынок. Британский виноторговец *Oddbins* уверен, что покупка вина может быть занятием не менее увлекательным, чем его употребление. Такой подход идет абсолютно вразрез с консерватизмом конкурентов *Oddbins*, которые подходят к торговле вином как к высокому искусству.

Неформальный характер и новаторство *Oddbins* проявляются во всем: в манерах продавцов за прилавком, интерьере магазина, рекламе. Стиль *Oddbins* опрокинул традиционные рыночные представления и дал начало новому видению. Видению, присущему только ему одному.

Когда стереотипы ломает продукт

Иногда вам даже не приходится утруждаться. Потому что каноны нарушает сам продукт. *Apple*, *IKEA* и *Saturn* всей своей сутью отрицали привычные суждения. В отличие от *Bic* они

воспротивились небесспорным традициям. В подобных ситуациях создатели рекламы должны ограничиться ролью интерпретаторов. *Реклама* — это отражение позиции продукта. *Apple* начала любовную атаку на *IBM*; в ее рекламе появился образ Большого Брата. *IKEA* засомневалась в необходимости посреднических затрат; в ее рекламных роликах торговые посредники показывались карикатурно. *Saturn* оспаривает превосходство японских автомобилей; в своих рекламных объявлениях она стремится воскресить былую славу слов «*Made in American*. Японским" машинам понадобилось 10 лет, чтобы стать «жизненно необходимой вещью». «*Saturn*» меньше чем за 12 месяцев опроверг предвзятое мнение о превосходстве автомобилей японского производства.

В каждом из этих примеров — *Apple*, *IKEA*, *Saturn* — непрерывность нарушает сам продукт. Если реклама умно проиллюстрирует это нарушение непрерывности, то, естественно, будет разрывной.

Наука сомневаться

Процветающая компания, если она хочет преуспевать и впредь, обязана задавать себе вопросы, раскрывать собственные стереотипы. Для этого ей придется сопоставить свой опыт с опытом внешнего мира. В этом состоит одна из задач Разрыва.

Интеллектуальный капитал любой компании со временем изнашивается. Для того чтобы построить будущее, нужно освободиться от прошлого. Если вы довольствуетесь тем, что только укрепляете прошлые достижения, то неизбежно окажетесь в интеллектуальном болоте. Вы бездействуете. Вы спите. Вы теряете способность сомневаться. Поэт и философ Поль Валери советовал *отделяться от мысли, которая занимает ум слишком долго*.

Если верно то, что успех приходит к тем, кто дерзнет пересмотреть правила игры, то наша цель заключается в том, чтобы посредством Разрыва изменить правила рекламной игры. Рекламным агентствам совершенно необходимо обрести ту свежесть мысли, которую они зачастую теряют, полностью подчиняясь логике рынка. Они должны сопротивляться доминирующему образу мышления.

«Вера — не что иное, как отсутствие воображения, — говорил Декарт. До тех пор пока у нас нет сомнений, мы не можем претендовать на умение мыслить.

Сомнение необходимо культивировать как обязательную дисциплину. В процессе Разрыва этап определения стереотипа — это время сомнений. Это время вопроса «почему?» Спрашивая «почему?», вы однажды придете к тому, что удивитесь: «А почему нельзя по-другому?» Именно в этот момент перед вами забрезжит будущее вашей марки. Именно так создается новое видение.

6 Видение

«Я построю машину для большинства. Она будет сделана из самых лучших материалов, самыми лучшими работниками и работницами, будет иметь самую простую конструкцию, какую только смогут придумать современные инженеры. Любой человек с приличной зарплатой сможет ее купить. Вместе с ней он и его семья проведут много приятных часов, на просторах, данных нам Господом».

Компания *Ford Motor* и сегодня руководствуется этими словами. Словами фантазера Генри Форда.

Прошло время. Слово *vision* — видение — употреблялось так часто и в самых разных ситуациях, что потеряло часть своего значения. Статья «*The Vision Thing*», опубликованная в «*The Economist*», демонстрирует, каким рыхлым, неясным стал смысл этого слова. Термин истощился. Создается впечатление, что видение превратилось в моду.

Но, несмотря на слишком широкое употребление слова «видение», я полагаю, что оно сохранило свое основное значение. Компании движутся вперед все более быстрыми темпами, диверсифицируются с головокружительной скоростью, проходят необходимые для этого стадии реорганизации и становятся все более децентрализованными. Поэтому им необходимо нечто,

позволяющее оставаться сплоченными и сильными. Направление любому их движению задает видение. Видение — это формирующая сила.

Компания *Ford Motor* стремилась создать демократичный автомобиль; *Apple* — освободить людей от тирании компьютеров; *Boeing* — сделать авиапутешествия массовыми; *Nike* — превратить каждого из нас в спортсмена; *CNN* — непрерывно обеспечивать мировую аудиторию международными новостями. Путеводной звездой *Honda* является образ автомобиля, который складывается у инженеров компании. Иначе говоря, *Honda* строит не те автомобили, о которых мечтают потребители, а те, о которых мечтают производители. *Nordstrom* превратила поход в магазин в приятный опыт. Она видит себя не продавцом одежды, а «местом проведения досуга, дружественная атмосфера которого только косвенно связывает его с торговлей одеждой».

Основательница *The Body Shop* обладала четким представлением: косметика слишком перегружена упаковкой, цены на нее завышены, объемы рекламы преувеличены. Ее стремление «сделать участие, заботу, гармонию и доверие краеугольным камнем бизнеса» отражает убеждения, не похожие на взгляды ее конкурентов. Это вполне разрывное видение.

Без этого направляющего света компании, пусть сами они и не называют его «видением», не достигли бы таких впечатляющих успехов. Для компании нет более мощного стимула, кроме отождествления себя с тем, во что она верит и к чему стремится. Это мы и называем видением. Это не просто смысл существования, руководящая философия или чувство цели. Видение движет каждым шагом, предпринимаемым торговой маркой.

Пересматриваем видение

Сегодня, больше чем прежде, компаниям необходимо видение в истинном понимании этого слова. Нужно остановиться, заново оценить перспективу и попытаться увидеть, какое будущее их может ожидать. Именно в этот момент им на помощь приходят рекламные агентства. Досконально изучив марку, агентство может помочь компании создать и укрепить видение.

Немного мечты

Будущее можно себе представлять, но его нельзя предсказать. То же относится и к видению. Ни рыночные, ни потребительские исследования не способны сказать, каким должно быть видение марки. Они могут только оценить состоятельность выдвинутой на этот счет гипотезы. Если вы экстраполируете будущее из настоящего, то размышляете рационально, задействовав только левое полушарие мозга. А видение — это, скорее, «мышление справа налево».

Разумеется, видение должно быть оправданным, должно подкрепляться анализом тенденций, демографических данных, стилей жизни, законодательства и технологических достижений. Иметь прочный фундамент. Но этого недостаточно. Оно должно быть непреодолимой силой. Возбуждающей. Оно должно придавать людям смелости, чтобы им захотелось превзойти себя. Видение соткано из фантазий.

Можно рисовать себе великое будущее и в то же время оставаться прагматиком. Строить грандиозные планы и просчитывать свои шаги. Формулирование целей без налета мечтательности — бесплодное занятие. Мартин Лютер Кинг и Джон Ф. Кеннеди нам это показали. Роберт Кеннеди считал гимном переменам слова Бернарда Шоу: *«Некоторые люди видят вещи такими, каковы они есть, и спрашивают "почему". Я мечтаю о вещах небывалых и спрашиваю "почему бы и нет"»*.

Вдохновение и стремление

В действительности видение — это идеализированный образ компании. Это нечто вроде стремления к идеалу. Вся компания должна стремиться его приблизить. Это цель, которая никогда не будет достигнута. Это непрекращающийся бег с препятствиями. Но на этой дистанции нет ни финишной ленточки, ни лимита времени.

Для нас построение видения — не просто задача, не просто позиционирование. Большая мечта — это тесное переплетение того, что компания, продукт или услуга способны олицетворять собой в будущем, и того, что реально требуется потребителю. Это скачок от настоящего положения вещей к более высокой ступени.

Хорошее видение вдохновляет и заражает. Это то, что для своего времени находится вне досягаемости, тем не менее безумно к себе маня. Оно притягивает к себе людей. Видение движет всем, что делается для и от имени торговой марки. Реклама берет на себя новую роль: во всем, что она создает, отражается видение марки.

Видение задает масштаб шагам, связанным с маркой. Оно может привести к разрыву, который в свою очередь, сообщает ему свою силу. Все сходится в одной точке. Вспомните рекламный ролик, возвестивший о приходе *Apple*. Видение Стива Джобса, верившего, что компьютеры должны служить человеку, а не наоборот, было заразительным. Без него Ли Клау (*Lee Clow*) никогда бы не пришла мысль использовать «1984» Оруэлла для рекламной темы *Macintosh* «И вы увидите, что 1984 не будет похож на 1984». Из этих слов люди поняли видение *Apple* сразу, после единственного выхода ролика в эфир.

Это преимущество принципа разрушения стереотипов. Он приближает нас к видению.

Видение марки и компании

Johnson GfJohnson заявляет: «Прежде всего мы чувствуем свою ответственность перед врачами, медсестрами и пациентами, перед матерями и всеми остальными людьми, которые пользуются нашей продукцией и нашими услугами. Для того чтобы их потребности были удовлетворены, все, что делаем, должно быть высокого качества. Мы должны постоянно стремиться сокращать расходы, чтобы поддерживать наши цены на разумном уровне. Заказы клиентов должны выполняться быстро и точно. Наши поставщики и дистрибьюторы должны иметь возможность получать хорошую прибыль от сотрудничества с нами.

Это заявление — видение компании *Johnson & Johnson*. Корпоративное видение. Однако на уровне марки видение, к примеру, детской присыпки приобретает новую форму и другой акцент: «Более полувека присыпка *Baby Powder Johnson & Johnson* неизменно символизировала общение матери с ребенком, ее любовь к нему. Ни один продукт для детей не может сравниться с *Baby Powder Johnson & Johnson* по чистоте. Это подлинный символ материнской любви». На мой взгляд, это образцовый пример видения. Звучит очень воодушевляюще. Из рекламных кампаний *Johnson* (*У Johnson* все мамы узнают, что олицетворяют собой детские продукты этой компании.)

Видение компании и видение торговой марки — не одно и то же. Из нашего примера вы должны были понять разницу между ними. Одним словом обозначаются разные стили мышления, пересекающиеся только частично.

В ежегодных отчетах корпоративный образ часто строится вокруг власти рынка, ориентации на клиента и реорганизации компании. Отчеты звучат как формулировки задач. В этом их функция. В разделе о целях и задачах компании можно не говорить о материнской нежности. Формулировки, связанные с образом марки, — более мягкие и больше ориентированы на потребителя. Это обращения к каждому из нас. Они служат совершенно иной цели. Это одновременно путеводная звезда и источник вдохновения для марки.

Приближение к видению

Видение — не набор целей. Создание видения не имеет ничего общего со сбором фактов. Скорее, это целенаправленное включение воображения. Если вы хотите, чтобы видение вдохновляло, оно должно отражать глубокое понимание торговой марки и проецировать его в будущее.

Понимание марки

Люди, которые лучше всего знают марку, — это именно те, у кого рождается самое подходящее и содержательное видение. По словам Фила Найта, *Nike* есть и останется

«олицетворением того подхода к здоровью и хорошей физической форме, которая требует от человека труда, а также выражает романтику спорта». Когда Найта попросили прокомментировать одну из его редких неудач, связанных с переходом на повседневную обувь, он ответил: «Понимание потребителя — один из элементов хорошего маркетинга. Но необходимо также хорошо знать торговую марку». Он ясно осознал, уже после провала, что повседневной обуви не было места в том, как он определял свою торговую марку.

«Раньше *IBM* обозначала для покупателя компанию, стиль ведения дел, гарантированное решение проблем бизнеса, надежность. Когда все изменилось, и название *IBM* стало обозначать только машины, кардинально трансформировалась ценность торговой марки». Так еще недавно писал Макс Блокстон (*Max Blockston*). В последние два года *IBM* пережила одно из самых впечатляющих возрождений в истории американского бизнеса. Переоценке подвергся каждый аспект деятельности компании. Многие были скорректированы, и эти преобразования ясно отразились в рекламе компании *IBM*. Сегодня *IBM* представляет себя как фирму, обеспечивающую «решения для маленькой планеты». Основой стратегии *IBM* стало именно то, что принесло ей успех в прошлом, — представление о ней как о компании, гарантирующей решение проблем. *IBM* перефокусировалась на свое первоначальное видение. Видение должно быть одновременно амбициозным и разумным. Чтобы помочь ему воплотиться, создатель рекламы должен жить жизнью торговой марки, чувствовать ее и знать как свои пять пальцев. *Nike* и *IBM* — это примеры того, как понимание торговой марки ведет к созданию подходящего видения. То же относится к маркам *Pepsi* и *Danone*.

Несколько 10-летних детей стоят на холме и наблюдают за приготовлениями к Вудстоку-П. Потягивая «*Pepsi*», один мальчишка говорит другому: «Это годовщина исторического события». «Какого?» — спрашивает другой. Первый отвечает: «Уотергейта». Благодаря агентству *BBDO* торговая марка «*Pepsi*» сохраняет превосходную форму. Будь то описанный выше ролик или адресованная напрямую сегодняшним подросткам реклама с участием Майкла Джексона, Эм-Си Хаммера или Синди Кроуфорд — *Pepsi* всегда сочетает юмор и величие с особым стилем. Последние 20 лет Фил Дазенберри (*Phil Dusenberry*) отдает *Pepsi* всю свою энергию и остроумие. Ни в одном агентстве никто не знает эту марку лучше него.

Я тоже имел счастье 20 лет работать с одной и той же маркой, «*Danone*», которая во всем мире является олицетворением здоровья и удовольствия. Но между двумя этими ипостасями никогда не было равновесия и не было единообразного акцента в рекламе по разные стороны океана. Рассмотрим, к примеру, разницу между «*Danone*» во Франции и «*Dannon*» в США.

В США образ марки «*Dannon*» всегда был ориентирован на здоровое питание. Ее «диетическое сознание» строилось на таких рекламных кампаниях как «*Dannon* для тела». Во Франции, напротив, здоровому образу «*Danone*» недоставало содержательности. Необходимо было его усилить. Для того чтобы акцентировать тему здоровья, в одну из последних кампаний, «Активное здоровье», мы включили ролики, рассказывающие о вкусе продукта, укреплении иммунитета и продолжительности жизни, а также ролик о диетическом питании для людей пожилого возраста. Эта кампания демонстрирует: наше главное лекарство — это то, что мы едим, и «*Danone*» учит нас здоровью каждый день.

Тем не менее не все продукты «*Danone*» во Франции связаны с темой здоровья. Под этой торговой маркой выпускаются также десерты. Недавно был разработан великолепный трехслойный десерт (с ванилью, карамелью и взбитыми сливками). Трудно назвать такой продукт диетическим. Однако это никоим образом не противоречит основному образу марки. Хотя *Danone* выпускает символизирующие здоровье йогурты наряду с явно недетическими десертами, все это свежие, без консервантов, продукты. Именно это объединяет здоровье и удовольствие. Таким образом, чем больше йогурт олицетворяет здоровье, тем больше удовольствия обещает десерт, а *Danone* может позволить себе выпускать продукты широкого диапазона.

В Соединенных Штатах *Dannon* также недавно нашла «золотую середину» между здоровьем и удовольствием. По сравнению с французской стороной, она действовала в ином ключе, подчеркивая, что ее продукты доставляют удовольствие. Хотя торговая марка «*Danone*»

во всем мире больше акцентирует здоровье, нежели удовольствие, она не хочет ассоциироваться исключительно с «диетическим питанием»: она хочет быть таким завершением дня, которое приносит удовольствие. Это прекрасно передано в одном из заявлений *Danonn* в США: «Как может такое полезное быть еще и таким вкусным?»

Обладание видением — прямая противоположность узкому взгляду. Торговая марка редко сводится к какому-то одному элементу. Обычно она объединяет множество различных измерений. Тот факт, что одно из них преобладает в видении, вовсе не означает, что другие измерения не важны. К сожалению, создатели рекламы часто разрабатывают однонаправленные обращения. Они привыкли сводить все к одному измерению. Очень часто они руководствуются чисто рекламными соображениями, а не интересами марки.

Выдающееся видение уникально

Компании *The Body Shop*, *Toys «Я» US*, *Saturn*, *The Gap* обладают собственным неповторимым образом. Это прекрасные примеры того, что знаменитые рекламисты и авторы книг Эл Райе и Джек Траут* называют «законом господства». Согласно этому закону, важнее быть первым, а не просто быть лучше кого-то. Цель маркетинга — «ясно представлять себе категорию, поле для сравнения, в котором вы хотите быть первым». Если вы не лидируете на данном рынке, то внутри рынка сами создайте категорию, в которой будете занимать первое место.

Выдающееся видение будет отражать эту цель. Или, скорее, поддерживать ее. С ним марка будет восприниматься не так, как похожие марки. Оно поможет создать категорию. Компания *The Gap* сама является категорией. Очень близки к этому *Saturn* и *Danone*.

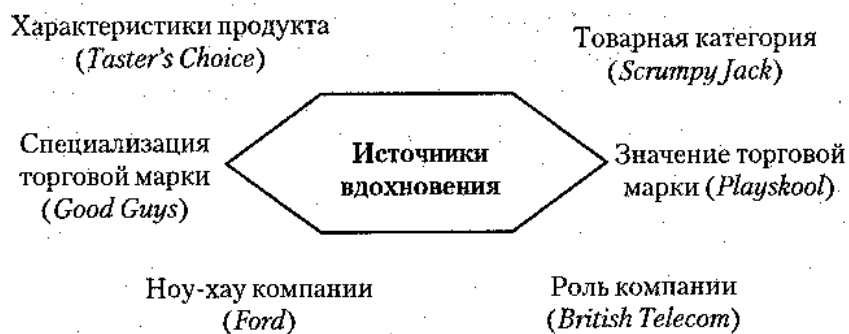
Из закона первенства Райе и Траут логически выводят так называемый «закон фокуса». Они объясняют необходимость «владения» неким словом: *Federal Express* владеет словом «быстро», *Volvo* владеет словом «безопасность», ключевое слово *Crest* — «кариес», ключевое слово *Lysol* — «дезинфекция». Закон фокуса — это некоторое упрощение, ведь, поскольку множеством слов владеть нельзя, приходится выбирать одно. Но фундаментальный принцип сохраняется: надо иметь что-то свое. Это единственный способ сделать видение эффективным и выдержать проверку временем. Нужно обладать идеей. «Просто сделай это» — идея, которая воплощает видение *Nike*. «Долгая жизнь прекрасной кожи» — идея, выражающая видение *Oil of Ulay*. В словах «Позаботьтесь о своем здоровье» сконцентрировано видение *Danone*.

Источники вдохновения

Найти видение нелегко. По той причине, что вы не знаете, что именно ищете. Но вы, несомненно, преуспеете, если ответите на вопрос: «На чем следует базировать видение?» Вам откроется много дверей, много источников вдохновения.

Такие источники существуют на трех уровнях: на уровне продукта, торговой марки и компании. Практика показала, что сильное и продуктивное видение часто возникает следующим образом: на уровне *продукта* — переопределяются характеристики продукта или товарная категория представляется в новом свете; на уровне *марки* — за отправную точку берется специализация (компетенция) марки или этой специализации придается новый смысл; на уровне *компании* — подчеркивается мастерство компании или ее роль.

Растворимому кофе очень трудно заявлять о превосходстве над натуральным кофе. Но именно на это отважилась марка *Taster's Choice* в США.



Ее рекламные ролики объединены одной сюжетной линией, это мини-сериал об истории любви между живущими по соседству мужчиной и женщиной. Сначала он заходит к ней одолжить немного «Taster's Choice». В следующих роликах их роман развивается. «Taster's Choice» демонстрирует, что растворимый кофе — это не просто имитация натурального напитка и что разговор за чашкой кофе укрепляет взаимоотношения и делает их теплее. Поэтому проблема растворимого кофе совершенно не является проблемой, а *характеристики продукта* не сводятся только к его вкусу.

В Великобритании товарная категория «сидр» страдает от комплекса неполноценности по отношению к пиву. Рекламные объявления о сидре обычно являются не более чем плохой имитацией рекламы пива. Но усилиями *Scrumpy Jack* эта товарная категория обрела свое лицо. Изменилась сама ее суть. Сидр больше не стыдится быть сидром. Наоборот, в рекламе марка «Scrumpy Jack» так горда своей редкой сидрово-яблочной сутью, что с жаром бросается на ее защиту. *Scrumpy Jack*, обыграв традиции употребления сидра, представила *товарную категорию* в новом свете.

Нужно иметь определенное мужество, чтобы назвать свою компанию *The Good Guys*. Такое название — обещание, которое надо выполнять каждый день. Люди, работающие в этой фирме розничной торговли, специализирующейся на телевизионной и стерео-технике, свое обещание выполняют. У них есть собственное видение сервиса. На их взгляд, очень хорошее обслуживание — это комплексное обслуживание. В этом заключается *специализация* данной *торговой марки*. Ее реклама свидетельствует о том, что покупатели *The Good Guys!* могут обратиться к продавцу с любым вопросом или просьбой.

Для компании *Playskool* ребенок — не существо, обреченное стать взрослым, а личность, которую необходимо направлять и поддерживать, чтобы она раскрылась, как прекрасный цветок. Компания считает себя не просто производителем игрушек, а посредником, помогающим развивать способности детей. Игрушки *Playskool* — от наборов для самых маленьких, обучающих малышей различать цвета и тактильные ощущения, до целых комплексов, с помощью которых дошкольники учатся рисовать, писать, лепить, строить, — рассчитаны на все этапы роста ребенка. Быть для детей учителем и наставником — в этом состоит значение торговой марки «Playskool».

Создание автомобиля — всегда большое событие. Конструкторы, контролеры и рабочие годами трудятся над строительством новой модели. Самую первую машину, сходящую с конвейера, автомобилестроители обычно называют «Job 1» — «Изделие 1». Пятнадцать лет назад компания *Ford* приступила к реализации масштабной программы повышения качества продукции. Программа стала *ноу-хау компании* и принесла свои плоды. В 1994 г. с конвейеров *Ford* сошло самое большое по сравнению с другими американскими автопроизводителями количество машин, не имевших дефектов. Кроме того, компания сумела на 8% сократить отставание в качестве от японских производителей. Это поистине высочайшее достижение. В сфере рекламы огромную популярность завоевало заявление *Ford* «Качество Job 1». В 1995 г. печатная рекламная кампания «Качество Job 1» опередила по популярности у потребителей рекламные кампании *Lexus, Absolut Vodka, Reebok, Calvin Klein* и даже *Marlboro*.

Наконец, за отправную точку можно взять *роль компании*. Реклама *British Telecom* — это прекрасная иллюстрация того, как компания взяла на себя некую роль. В самом знаменитом ее

рекламном ролике участвует Стефан Хоукинг, который, несмотря на паралич нижних конечностей, сумел превозмочь физические ограничения и стал одним из авторитетнейших физиков нашего времени, специалистом по современным технологиям. Когда человек, не имеющий возможности говорить без помощи синтезатора речи, в буквальном смысле обретает дар речи и говорит нам, что развитие коммуникационных технологий — это единственный путь, гарантирующий прогресс, мы прислушиваемся к его словам. Слыша механический голос Стефана Хоукинга, который ярко описывает превращение информационной пустыни в оазисы технологии и говорит, что «величайшее достижение человечества — это способность говорить, а его величайшая печаль — невозможность разговаривать», мы проникаемся его словами и понимаем их глубокий смысл. «Наши самые смелые надежды в будущем могут стать реальностью благодаря современным технологиям. Все, что нам надо, — иметь гарантию, что мы сохраним способность говорить», — продолжает Хоукинг. Этот ролик показывает, что *BT* не довольствуется функцией продавца мелких технологических новинок. Отнюдь. *British Telecom* решила выступать защитником и пропагандистом, а не просто агентом коммуникационных технологий. Взять на себя такую роль — значит превратиться из безликого бюрократического предприятия в живой организм, жизнь которого тесно переплетена с жизнями людей, которым он служит.

Точка зрения: альтернатива видению

Некоторые люди, в частности те, кто работает в сфере быстро потребляемых продуктов, считают, что «видение» — слишком «громкое» слово. Они согласны с тем, что видением способна обладать фирма, но сомневаются, что собственное видение может быть у марки. Они спрашивают: «А как насчет марок расфасованных продуктов? Какое видение у "Jell-0" или "Palmolive?"»

На мой взгляд, размышление в терминах видения, касается оно компании или торговой марки, помогает нам увидеть более полную картину — например, активной заботы о здоровье в связи с «Danone Dairy Products» или развития вкуса в связи с приправами «Amora Condiments». «Danone» и «Amora» относятся к расфасованным продуктам. Но содержательно обе эти марки превосходят рамки своих товарных категорий.

Тем не менее для разграничения видения компании и видения торговой марки я иногда пользуюсь еще одним термином:

«точка зрения». У этого словосочетания есть двойное преимущество: оно содержит указание на «способность видеть» и близость к «земле», наличие чувства реальности.

Компания *Starbucks* считает, что каждый человек может стать знатоком кофе. У Фрэнка Пердю есть собственная и иная точка зрения на то, как лучше всего разводить цыплят: для этого, уверен он, нужна твердая рука. *Listerine* не упустила из виду тот факт, что некоторые люди воспринимают ее средство для полоскания полости рта как лечебное. На взгляд *Listerine*, такое отношение — доказательство эффективности ополаскивателя. В последних рекламных кампаниях *Sprite* старается установить новый контакт с молодыми потребителями, поделившись с ними своей точкой зрения, что «Имидж — ничто, жажда — все». Даже компания *Phileas Fogg*, которая знакомит Великобританию с экзотическими пищевыми

продуктами разных стран — «California Tortillas», «Pakora Potato Chips», «Supercool Tortilla Chips», «Punjab Puri» — имеет собственную позицию: любые закуски особенно вкусны, если приготовлены в Великобритании. «Оригинальные закуски со всего мира, сделанные в *Medomsley Road, Consett*» — говорится, не без юмора, в ее рекламном объявлении. Последние отзвуки британской империи.

Эти торговые марки громко высказывают свои мнения. Они выражают собственные точки зрения. Британская марка «Galaxy» напоминает настоящего бонвивана, не отказывающего себе в удовольствиях: «Зачем мне хлопок, если можно позволить себе шелк?» Другими словами, говорит она, надо баловать себя и дарить себе самое лучшее. В имени компании *California Wine Coolers* присутствует название штата, жители которого знают, что такое жить хорошо. Поэтому

торговая марка имеет возможность обыграть существующий среди американцев стереотип, говоря о себе как об «Еще одном поводе ненавидеть Калифорнию».

«Frank Perdue» или «Phileas Fogg», «Sprite» или «Galaxy» — у всех этих торговых марок есть собственные мнения, которые они высказывают в рекламе. Это придает их образу больше яркости. Хотя это «всего лишь» торговые марки расфасованных продуктов. Просто продукты питания. Если такой подход применим к продуктам питания, если можно уйти от буквального описания выгоды и предложить публике особую точку зрения, то это осуществимо, да и просто необходимо, в случае радиостанции, туристических поездок или кроссовок. В эфире радио *FFN* (Дания) недавно прозвучало такое обращение: *«Сегодня "в телевизоре" снова умрет куча людей ~ просто ради развлечения. Действительно забавно. Убийственно смешно. Предлагаем: вечер без телевизора — вечер без мертвецов, без убийц, без ужаса, без крови, без жестокости. Настоящую радость приносит радио; зона, на 100% свободная от насилия.* Как это не похоже на привычные джинглы, рекламирующие FM-радио!

У *Club Med* есть очень четкое представление о том, какими должны быть отпуск и досуг. Они должны стать «противоядием цивилизации». Норвежская фирма *Cruise Line* разделяет точку зрения *Club Med*: *«Нет такого закона, который запрещал бы заниматься любовью во вторник в четыре часа пополудн. Или: «Нет закона, запрещающего любоваться закатом и ловить бабочек. Нет закона, который говорит, что вы должны приумножать валовой национальный продукт каждый день своей жизни. Norwegian Cruise Line* успешно конкурирует с другими туристическими компаниями потому, что высказывает свою точку зрения: только в круизе — на корабле посреди моря — можно сбежать от каждодневных забот, только круиз предлагает идеальный отдых.

Все, наверное, помнят учителя английского языка из фильма «Общество мертвых поэтов» и его речи о нонконформизме, В том же духе звучат следующие слова: «В жизни каждого человека наступает время, когда он приходит к убеждению, что зависть — это невежество, что подражание — это самоубийство, что он должен принимать себя, что бы ни было, таким, каков он есть. Утверждаться. Никому не подражать... Любое общество — это заговор против зрелости каждого из его членов. Доверять своим мыслям. Верить, что то, что хорошо для тебя и твоей собственной сути, то хорошо для всех. Вот что действительно правильно!» Эти слова на самом деле — закадровый текст из ролика «Reebok». У этой торговой марки есть собственный взгляд на то, как выбраться из проторенной колеи. Как быть самим собой. *«"Reebok". Будь самим собой».*

У «Reebok» есть своя позиция. Так же как у «Norwegian Cruise Line» и «Radio FFN», у «Frank Perdue» и Galaxy. Эти марки определяют себя сами. В своих обращениях они выражают свои точки зрения. Они видят в этом способ привлечь к себе внимание, найти свой путь. Голосу марки все труднее быть услышанным в нарастающем рекламном гуле. Поэтому умные компании переходят на более высокий уровень обращения к аудитории, на новые позиции. Выражая свое мнение, вы скорее обратите на себя внимание.

Недостаточно просто представиться и указать свою сферу деятельности. Необходимо сказать, во что вы верите. Наличие собственного взгляда на вещи вызывает уважение даже у тех, кто его не разделяет. Своя точка зрения дает вам ориентир. Она помогает общаться с другими людьми. Вот почему Разрыв — это, в общем, формирование позиции. Торговым маркам необходим собственный взгляд на окружающий их мир.

Динамика «марка/компания»

Как правило, торговая марка и компания — вещи совершенно разные. Однако в некоторых случаях они взаимодействуют, между ними возникает тесная связь. Рассмотрим несколько сценариев таких отношений.

Когда марка берет имя компании

Во многих отношениях это идеальный вариант для марки. Она черпает силы в ценностях фирмы и, в свою очередь, воплощает их, давая им конкретное содержание.

В течение 30 лет инженеры *BMW* определяли развитие и самой компании, и производимых ею автомобилей. В результате у *BMW* сформировались собственный взгляд на рынок и очень сильная корпоративная культура. Инженерами движет одна цель: подтвердить на деле их заявления, что конструктивно ни одна другая машина не продумана так хорошо, как «*BMW*». И это действительно так. У разработчиков и дизайнеров *BMW* очень высокие стандарты качества: того, каким должен быть автомобиль и какое удовольствие он должен доставлять во время езды. Они не знают компромиссов и стараются довести до совершенства каждую новую модель. В самом деле, на дороге машины *BMW* показывают себя прекрасно. Их уникальность заключается в том, что они абсолютно соответствуют видению компании: все меняется, и ничто не остается неизменным — кроме духа *BMW*. Это компания, которая никогда не идет на поводу у рынка, не реагирует на спрос. Скорее, ее конструкторы посредством машин, носящих имя компании опережают спрос.

Франция — единственная страна в мире, где и по доле рынка, и в глазах потребителей господствующей компьютерной маркой является «*Apple*». Во Франции *Apple* начала рекламную кампанию *Macintosh* на тему «*Когда революцию возглавил капиталист*. В одном из множества роликов был показан преподаватель азбуки Морзе, внезапно осознавший, что остался без работы, когда Эдисон изобрел телеграф. В области обработки данных *Apple* стала тем, чем был телеграф для азбуки Морзе.

В другом ролике богатый итальянский бизнесмен строго наказывает сыну придерживаться авторитарного подхода в отношениях с подчиненными. Он объясняет, что рабочие должны выполнять приказы, а не думать. Иначе им захочется изменить порядок вещей, а это не входит в их компетенцию. Голос за кадром заключает: «*Существуют разные стили управления компанией. Это один из них*». Затем на экране появляется логотип *Apple*. Снова голос за кадром: «*К счастью, есть и другие*».

Богатство изобразительного языка рекламы *Apple*, широта диапазона и блестящие сценарии не имеют себе равных. Во Франции «*Apple*» — не просто торговая марка революционных технологических продуктов. Это компания, восставшая против властвующей элиты компьютерного рынка. Ценности фирмы и ценности марки тесно связаны. Неотделимы друг от друга.

Для некоторых компаний целесообразно иметь амбициозное видение. Это хорошо видно на примерах *Ford*, *Wal-Mart* и *Nestle*. У публики возникает ощущение, что компании знают, какое будущее их ожидает. Но уверенность в себе и ясное представление о смысле существования не являются прерогативой мегамарок. Например, компания *Kindercare* убеждена, что забота о ребенке не ограничивается школьной подготовкой, а должна рассматриваться как всестороннее развитие ребенка. Фирма *Gerber* считает, что выпускаемое ею детское питание должно быть максимально приближено к материнскому молоку. А *Rubbermaid*, которая уже много лет говорит, что работает так же усердно, как мы, внушает, что ее продукты всегда к нашим услугам. Трудно себе представить мир без этих торговых марок. Они бескомпромиссны. Слыша их обращения, мы уверены, что они будут рядом с нами и завтра.

McDonald's

Сегодня *McDonald's* признается торговой маркой № 2 в мире. Через сорок лет после ее основания. *McDonald's* — это пример неразделимости компании и торговой марки.

Во Франции она достигла успеха лишь недавно. Поэтому нам будет интересно поговорить о ней подробнее. Десять лет назад газеты и журналы пестрели критическими статьями о системе быстрого питания. Столица гастрономии и изысканного вкуса презирала гамбургеры. Некоторые люди называли открытие Диснейленда во Франции не иначе как «культурным Чернобылем». Легко себе представить, какими нелестными словами журналисты всего несколько лет назад награждали лидера фастфуда.

В середине 1980-х гг. во Франции произошло кардинальное изменение во взаимоотношениях отцов и детей. Годы родительского авторитаризма сменились более сбалансированными отношениями. Но эта перемена шла вразрез с повседневной реальностью:

мало времени для общения, оба родителя работают, огромное влияние телевидения и т. д. И, хотя рестораны — только без характерных для них ограничений — являются идеальным местом для семейного общения, идеи семейных ресторанов не существовало. Традиционные рестораны оставались зоной для взрослых, которым не требуется особого меню и которые «хорошо себя ведут».

McDonald's заполнила пробел. Эта компания первой показала в рекламе и поддержала новые отношения отцов и детей, избрала для себя образ единственной сети ресторанов, где лучше других понимают тенденции общества. Совсем как в США, когда *McDonald's* поддержала новое поколение работающих матерей, сказав им: «Сегодня вы заслужили отдыха».

Рекламные ролики отражают убежденность компании в том, что «именно дети откроют для своих родителей *McDonald's*. В одном из них показаны дети, которые, чтобы заработать немного денег, моют машины и впервые в жизни сами приглашают родителей в ресторан. В другом ролике мы видим благообразного старичка, которого внуки ведут в *McDonald's*, где он неожиданно для себя находит удовольствие в том, чтобы есть руками. В третьем ролике отец учит маленькую дочку кататься на велосипеде. Когда же ей наконец удастся удержать равновесие, она едет на велике напрямик в *McDonald's*, а папе ничего не остается, как бежать за ней.

Непринужденная атмосфера ресторана *McDonald's* вызывает только положительные эмоции. Он становится чем-то вроде «волшебного шатра»: как только тыходишь в ресторан, все заботы и печали остаются за дверью. Это иллюстрирует один из последних роликов, который называется «Хорошие манеры». В нем не по годам умная девочка делает замечания взрослым, нарушившим этикет за столом — один мужчина положил на стол локти, другой читает газету во время еды, третий таскает жареную картошку у своего сына, а молодая парочка даже целуется. Девочка с притворной улыбкой объясняет в камеру: «Совсем как в *McDonald's*».

В последние 10 лет тема французской рекламной кампании «Совсем как в *McDonald's*» стала отражением видения этой марки. Оно заключается в том, что *McDonald's* — это особое место, не похожее на другие; это и место, и продукт. Но еще важнее, что это событие. *McDonald's* — универсальное место встречи для людей любого возраста и любой национальности. *McDonald's* — это некая защищенная зона, где не бывает конфликтов и вражды. Во Франции, как во многих странах, есть общины, права которых ущемляются. Как правило, их члены живут на окраинах и в пригородах больших городов. Как и у этнических меньшинств в Америке, их жизнь тяжела, в ней часто присутствует жестокость. Поскольку рестораны *McDonald's* стали островками безопасности, где нет места агрессии, муниципальные власти многих районов просят компанию открыть у них свои рестораны. Символ мира и спокойствия — ни в одном ресторане ни разу не было драк — *McDonald's* стала примером для других фирм, которые открывают рядом свои заведения.

Кто мог вообразить такое еще десять лет назад? Кто мог предвидеть, что во Франции *McDonald's* ждет такое будущее? Сегодня *McDonald's* мирит тех, кто поссорился. Кто мог подумать, что *McDonald's* станет миротворцем?

Десять лет назад во Франции было всего 20 ресторанов *McDonald's*. Сегодня их почти пять сотен. Через 5 лет их будет тысяча. Страна, которая с ужасом воспринимала приход *McDonald's*, теперь стала той самой страной, где *McDonald's* имеет огромную популярность. Это любимые рестораны 80% французских детей.

Времена меняются — и во Франции, и во всем мире. Сегодня *McDonald's* имеет самый положительный образ в глазах французов. То, что некогда воспринималось всего лишь как точка быстрого питания, сегодня превратилось в семейный ресторан. Есть *McDonald's*, и есть все остальные.

Когда ценность марки определяется именем компании

Доверие к компании распространяется и на торговую марку. Это особенно сильно проявляется в Японии, стране, весьма ориентированной на институты, где компании пользуются

большим уважением. Японцы им доверяют. Именно поэтому японец всегда хочет знать название фирмы, продукт которой он покупает.

Эффект noren — так это называют японцы. Давным-давно слово *noren* обозначало металлический щит, закрывавший витрину магазина в нерабочие часы, на котором большими буквами было выведено имя хозяина. Он символизировал репутацию торговца. Сегодня *noren* олицетворяет репутацию целой компании.

Поскольку торговая марка и компания связаны очень тесно, бывает трудно отличить рекламу японской компании от рекламы ее марки. Компания отнюдь не прячется за своими марками, а пользуется своим именем как поручительством и указателем. Компания никогда не остается анонимом. Западные фирмы не оставили этот момент без внимания. Они даже увеличивают размеры своих логотипов на упаковках моющих средств или салфеток, которые поставляют в Страну восходящего солнца.

Уважение к прославленным индустриальным и торговым институтам характерно не только для Японии. Великобритания — родина множества уважаемых институтов: *Shell* и *BP*, *Tesco* и *Sainsbury*, *Boots* и *Lever*. Недавно проводилось исследование их надежности в глазах потребителей. Первое место заняла компания *Marks GfSpencer*, которую назвали 85% опрошенных, за ней следовала *Mars* с 69% голосов, третьей была *Ford* с 65%. На последнем месте оказались политики, которым доверяли всего 13% респондентов.

Во всем мире покупательская аудитория становится умнее. Нашим современникам не нужно читать бизнес-страницы любимых газет, чтобы понять значимость корпораций. Не обязательно быть экономистом, чтобы осознавать, какую важную роль они играют. Покупателям более или менее знакомы названия *L'Oreal*, *Nestle* и *Unilever*. Люди покупают марки этих компаний, потому что считают их своего рода гарантией. «Plenitude», «Nescafe» и «Lever 2000» — это торговые марки, которые «берут в долг» репутацию их компаний-производителей.

Как следствие, корпорации все чаще оказываются в центре внимания. Это всеобщая и необратимая тенденция. Разговор на более высоком, корпоративном уровне приобретает новое звучание, становится состоятельнее. А видение становится четче. У Антуана Рибо (*Antoine Riboud*) было очень четкое представление о направлении развития компании *BSN* и ее 70 торговых марок. Недавно он изменил название компании с *BSNuaDanone*, которое наилучшим образом олицетворяет ценности компании, Очень оригинальный ход. Вся торговая группа заимствует имя своего лучшего филиала, обладающего видением, которое способно вести в будущее целую компанию. Это поистине бесценный заем.

Когда марка действует как компания

Мировые показатели сбыта «Oil of Ulay» и «Tide» не публикуются. Но нетрудно догадаться, что они весьма впечатляющие. Вы не удивились бы, если б узнали, что их доходы не меньше, чем у крупных корпораций. На рынке США сегодня продается 11 различных продуктов под именем «Tide», под именем «Oil of Ulay» — 25 продуктов. Эти и подобные им торговые марки можно позиционировать как компании. «Tide» имеет значение и размах крупной организации, института — американские женщины даже принимают ее за корпорацию. *Tide, Inc.*

Действительно многие марки действуют как компании. Во-первых, это марки, которые в прошлом действительно были компаниями, впоследствии поглощенными более сильными фирмами, как, например, *Oruille Redenbacher*. Также это марки, которые раньше были единственными марками компаний, прекративших свое существование, а теперь стали частью крупных конгломератов (например, «Lysol»). В-третьих, это марки, ассоциирующиеся с конкретной личностью («Betty Crocker», «Bartles & Jaymes», «Phileas Fogg») и фактически считающиеся фирмами. Именно этим торговым маркам целесообразнее всего разрабатывать рекламу корпоративного уровня. Компания всегда воспринимается более серьезной и сильной, чем просто марка. Причины сохранять лояльность компании кажутся более глубокими.

Наконец, корпоративное поведение избрали для себя некоторые относительно молодые марки. Когда марка «M&M's» участвовала в образовательной программе, имевшей образ корпоративной, она выступала под собственным именем, а не под эгидой *Mars Company*. Думая об американских марках «Tropicana» и «Arm & Hammer» или о европейских «Findus» и «Lancome», мы забываем, что это марки, а не корпорации. Широта товарного ассортимента и количество выпускаемых продуктов добавляют масштабности. Все эти торговые марки могут действовать с еще большим размахом. Они не пользуются в полной мере тем преимуществом, которое предоставляет их воспринимаемый «корпоративный» статус.

Недавно мы рекомендовали компании *Reckitt Gf Colman* придать такой статус ее марке «Airwick» в Европе. Позиционировать ее не как торговую марку освежителя воздуха, а как *Air Care Company*. Существуют марки, которые в силу исторических причин воспринимаются более значимыми, чем представленные ими продукты. У них есть все, чтобы выступать в роли компании.

«Покупая "Tide", вы покупаете ее продукт, а не Procter & Gamble. Покупая "Nike", вы покупаете все, что сопутствует этому имени», — говорит Том Питере. Наверное, нужно продавать *Tide* не просто как продукт. Необходимо поднять «Tide» до уровня компании. *Tide Company*. Вы хорошо себе представляете, что может означать *Tide Company*. Полное доверие.

Когда *General Motors* решила производить нечто совершенно новое, она разработала не просто новую модель, а создала новую компанию. Марка «Saturn» создана исходя из видения автомобиля, радикально отличающегося от привычной продукции *GM*. Речь шла не просто о технологически конкурентоспособном продукте, но о новых подходах к сбыту и распространению торговой марки. И о возврате к традиционным американским ценностям. В результате получилось очень просто рекламное заявление: «Новый тип автомобиля, новый тип компании».

Когда марка олицетворяет страну

Образ страны нуждается в умелом управлении так же, как компания и продукт. Когда Польша вручила Малкольму Макларе-ну (*Malcolm McLaren*), основателю панк-движения, бразды правления ее имиджем, за этим стояло что угодно, но не сумасбродство. Немногие люди так тонко чувствуют время, как он. Макларен не просто чувствует тенденции, а отчетливо их видит и сам создает. Французы, кстати, также были вынуждены осознать важность управления имиджем. Небрежное отношение «сильных мира» к образу страны серьезно этому образу навредило.

Люди во многом воспринимают страны так же, как они воспринимают торговые марки. Некоторым они симпатизируют и хорошо их знают. Любить все 184 государства, зарегистрированных в ООН, согласитесь, невозможно. Поэтому обычно нам знакомы два-три аспекта жизни страны. У каждой страны есть индивидуальность, характер — как у торговой марки. И это очень важно. Потому что так же, как возможна корреляция между маркой и ее компанией-производителем, так и образ страны может влиять на образ производимых в ней марок.

Однажды руководители Датской Торговой палаты попросили моего совета по поводу того, как можно улучшить образ Дании в глазах Франции, чтобы придать новый импульс датскому экспорту. Немногие французы смогут назвать второй по величине город Дании, но во Франции знают лучшие датские торговые марки, такие как «Bang & Olufsen», «Carlsberg», «Velux», «Lego» и «Danfoss». Я рекомендовал строить образ Дании на восприятии французами этих марок: воспользоваться тем, что они являются синонимами натуральности, хорошего вкуса и актуальности. Точный и позитивный образ каждой из этих марок был перенесен на страну их происхождения, что, в свою очередь, послужило трамплином для других датских торговых марок, которые стремились выйти на рынок Франции.

Подобным образом последние 20 лет капитал на своих торговых марках делает Япония. Но в Японии не так много марок, которые имеют возможность извлекать выгоду из своего четко проработанного образа. Таких, самых лучших, не больше дюжины. Но именно производители

этих марок заслужили Японии репутацию конкурентоспособной страны-производителя — репутацию, которой пользуются многие другие японские фирмы. Благодаря прежде всего компании *Hondo*, компаниям *Sony* и *Seiko* в 1960-е и 1970-е гг., а позже *Toyota* и *Nissan* японская промышленность известна сегодня во всем мире. Остальные торговые марки впоследствии примкнули к этому движению победителей. Они сумели воспользоваться преимуществами образа, созданного первопроходцами. Своим успехом они часто обязаны японскому происхождению. Сегодня любая японская торговая марка уже на старте обладает главным и бесценным капиталом: образом передовой японской технологии.

Следуя примеру Дании или Японии, Франция может сделать торговые марки «Danone», «L'Oreal», «Shiumberger», «Peugeot», «Renault» и «Michelin» полномочными представителями французской промышленности. Имидж страны приукрашивает образ торговой марки и наоборот. Учитывая не самый высокий авторитет французской промышленности, преуспевшие за рубежом французские фирмы не заявляют во всеуслышанье о своих корнях. Очень немногие японцы знают, что «Michelin» — это французская марка. Много ли американцев догадываются о «национальности» *Danon*? Вот почему Франции необходимо четкое представление о том, что должна олицетворять собой ее промышленность. Она может иметь образ «промышленности, которая улучшает качество жизни», — такая характеристика применима и к французским йогуртам, и к высокоскоростным поездам, и к автошинам, и к самолетам «Concorde», и, конечно, к предметам роскоши прославленного французского производства — вину и духам. Франции еще предстоит воспользоваться этой возможностью и осознать, что видение может стать мостом из прошлого в будущее.

Страна, обладающая видением, наделяет свои торговые марки дополнительным конкурентным преимуществом. С точки зрения европейца, покупая пару кроссовок «Nike» или джинсы «Levi's», пачку «Marlboro», компьютер IBM, минифургон «Chrysler» или просто бутылку «Coke», вы покупаете «кусочек» Америки. Легендарные и манящие Соединенные Штаты, заслуженно или нет, остаются воплощением страны, где сбываются мечты. «The Wall Street Journal» однажды хорошо передал этот образ:

«Омы прибывали в течение трех столетий. И хотя большинству так и не удалось разбогатеть, они привезли с собой свои мечты. Мы в "The Wall Street Journal" верим, что самые ценные ресурсы страны — это надежды ее жителей. Потому что достижения завтрашнего дня рождаются из грез дня сегодняшнего». Каждый американский продукт несет в себе частичку американской мечты. Вместе с товарами США экспортируют и эту мечту. Это отличный капитал. И не совсем честная конкуренция.

Дух Coke

«Diet Coke» — это образец того, что видение включает в себе, предвосхищает и влияет на все другие аспекты жизни марки. Мне представился случай побеседовать о «Diet Coke» с Серджио Займаном. На мой взгляд, для «Diet Coke» главным является вопрос о том, каким должно быть видение торговой марки. Потому что, если вы согласны с видением, все остальное происходит само собой. Наш разговор с Займаном оказался очень полезным и заставил нас обоих задуматься.

Я убежден, что именно дух *Coke* делает «Diet Coke» особенным напитком. Поэтому в словосочетании «Diet Coke» главной частью является «Coke», а не «Diet».

«Coca-Cola» и «Diet Coke» — два разных продукта. Но они относятся к одной торговой марке — авторитетной марке с богатыми традициями. Следовательно, заявлять в рекламе о вкусе продукта излишне. «Diet Coke» следует быть более амбициозной.

Ей нужно заставить людей поверить, что, когда они пьют «Diet Coke», они имеют дело с «первоклассным» продуктом.

«Coke» всегда была первоклассной вещью. Настоящей и значимой. Эту подлинность нельзя увидеть, но ее чувствует весь мир. Рекламная кампания «*Всегда "Coca-Cola"*» отказывается от этой территории. «Diet Coke», вновь заявив на нее права, способна получить конкурентное преимущество. Для себя и для торговой марки «Coke» в целом.

Серджио Займан кое в чем с нами согласен. Недавно он принял решение отказаться от продажи «Diet Coke» как диетического продукта. Но он не пошел до конца. Он остановился на вкусе. Он не продает дух *Coke*. Я же продолжаю придерживаться мнения, что в данном случае необходимо вернуться к историческому видению марки. И что следует осовременить ценности, провозглашенные *Coke* в 1960-е и 1970-е гг. Адаптировать их к сегодняшним проблемам, но сохранить дух *Coke*.

Преимущества сильного видения

«Патенты теряют силу. Авторские права теряют силу. Только марками можно владеть бесконечно. Если управлять ими с умом, они могут жить и живут веками», — говорит Ларри Лайт (*Lorry Light*).

Торговая марка — это не просто капитал компании. Это ориентир для потребителей. Она не знает географических границ, адаптируется к различным культурам, вызывает у них одинаковые ожидания. Молодой китаец в кроссовках «Nike», индианка, которая пьет воду «Evian», спортсмен-мексиканец, который любит продукты «Dannon», — это живые доказательства универсальности и жизнестойкости торговых марок. Марки объединяют людей. Жителей разных стран связывают похожие стили жизни. Растет признание торговых марок, поскольку они помогают людям жить в одном мире.

Источник жизненной силы марки — ее видение. Именно от него зависит соединение осязаемого и неуловимого в продукте, и это так привлекает потребителей.

Видение создает ценность марки

С одной стороны, марка обладает основанной на чувствах или эмоциональной ценностью, с другой стороны — очевидной экономической ценностью. В 1984 г. журнальные издания Руперта Мердока были внесены в общий бухгалтерский баланс как нематериальные активы, другими словами, как торговые марки. В 1988 г. компания *GrandMet* совершила то же самое с маркой «Smirnoff», которую она приобрела за 588 млн фунтов. В конце 1994 г. стоимость марки «Coca-Cola» оценивалась в \$39 млрд.

По мнению Ларри Лайта, понятие «торговая марка» никогда не было таким сильным, как сегодня. Он отмечает, что на Уолл-стрит инвесторы фондовой биржи оценивают доллар от роста дохода в два раза выше доллара, вырученного «в результате снижения издержек производства». Этот вывод он сделал, изучив данные более чем о 800 компаниях. Исследования, проведенные организацией *Coalition for Brand Equity*, демонстрируют, что в среднем привлечение нового клиента обходится в шесть раз дороже, чем сохранение старого. На чем базируется лояльность старых клиентов? На марке.

Вначале вы создаете продукт. Затем выбираете марке имя. Со временем марка приобретает ценность. Она не то что бы обособляется от продукта, а как бы обгоняет его. Она приобретает ценности, которые зачастую шире самого продукта. «Danone», например, означает больше, чем йогурт. Роль рекламного агентства состоит в том, чтобы обдумать эти ценности торговой марки. И сделать их более значимыми, включив в долгосрочное видение.

Краеугольным камнем успеха марки «Haagen-Dazs» в Великобритании было лишь простое видение товарной категории: мороженое — не просто десерт, а удовольствие для взрослых. В рекламе это видение получает конкретное воплощение с помощью фотографий разгоряченных пар, которые вместе вкушают морозное наслаждение. Эротика в чистом виде. Эта рекламная кампания полностью перевернула восприятие товарной категории «мороженое». С момента запуска кампании в 1991 г. позиции марки «Haagen-Dazs» очень окрепли, она стала продаваться по цене, на 200% превышающей средние для данной товарной категории цены.

В США водка «Absolut» стбит на 50% дороже, чем «Smirnoff». Несмотря на разницу в цене, марка «Absolut» развивается интенсивнее, чем сам рынок. Она добилась этого благодаря тому, что создала собственную товарную категорию: «Absolut» — не просто водка, это воплощение характера людей, которые стремятся к совершенству без компромиссов. За последние 20 лет ни одна другая марка в этом секторе не приобрела добавленной стоимости

больше, чем «Absolut». Своим успехом «Absolut» обязана блестящим рекламным кампаниям и остроте видения.

В 1989 г. «TAG Heuer» была известна как торговая марка спортивных часов. В ее рекламе качество марки подтверждали такие звезды спорта, как Айтон Сенна и Михаэль Шумахер. Марка находилась в хорошей «форме». Уровень сбыта достиг \$25 млн при средней цене за часы в \$600. Задаваясь вопросом «Как из спортивной марки сделать марку класса "люкс"», компания TAG Heuer понимала, что такое превращение означает более высокий размер прибыли и даже рост продаж. Превращение проходило в два этапа. На первом проводилась рекламная кампания «Не "сломайтесь" под напором», которая показывала, что для достижения выдающихся спортивных результатов необходимы концентрация и жесткий самоконтроль. На втором этапе TAG Heuer продвинулась еще дальше. Вы помните, что «в ход пошли» акулы, динамитные пашки, лезвия, пропасть между 50-этажными небоскребами — те самые сильные воображаемые противники, которых «создают» себе спортсмены. Концепция духовной силы стала мостом, соединившим мир спорта и роскошь. Духовное напряжение соизмеримо с престижем. За 6 лет проведения этой кампании продажи «TAG Heuer» выросли на 200%. Но еще удивительнее, что сегодня часы «TAG Heuer» стоят в среднем \$1100 (рост составил 80%). Значительный рост прибыли фирмы очевиден. «TAG Heuer» добилась успеха, создав собственное видение. И для нее, и для других марок видение стало фактором, усилившим ценность марки. Будущая ценность марки заключена именно в видении.

Фирма Collins & Porras провела исследование, показавшее, что торговые марки обладают большей силой, когда опираются на долгосрочное видение. Фирма «создала» воображаемый инвестиционный фонд и проанализировала, как приумножался бы доллар, вложенный в 1920 г. в 200 американских компаний. В компании, основанные после 1920 г., было «вложено» по доллару плюс соответствующий коэффициент инфляции за каждый год, отделяющий ее от 1920 г. Кроме того, все компании были разделены (по целому ряду критериев) на две группы — обладающих и не обладающих видением. Компании, обладающие видением, за 70 лет намного опередили своих оппонентов из второй группы. Отставание последней оказалось внушительным. В исследовании была доказана зависимость между наличием видения и успехом.

Фирма Collins Gf Porras хотела проиллюстрировать то, что мы Знали интуитивно: марка с мощным видением более энергична. Она выделяется из «толпы». Она обладает большей ценностью. Причем ценностью в обоих смыслах слова: и общезначимой, и финансовой.

Видение способствует расширению марки

В работе «22 непреложных закона маркетинга» («22 Innu-table Laws of Marketing») Эл Райе и Джек Траут решительно выступают против расширения товарной линии. Они приводят внушительный список неудачных примеров такого расширения: *Miller, General Electric, Slim-Fast, Adidas* и *Heinz*. На их взгляд, если для вас расширение марки не является абсолютным табу, то ждите беды. Вот еще несколько примеров: выпуск духов под маркой «Johnson & Johnson Baby Oil», попытки *Pierre Cardin* производить посуду, авантюрное решение *Bic* выпускать колготки.

Действительно ли расширение товарной линии достойно только осуждения? Не думаю. Использование существующих торговых марок для запуска новых продуктов приносит эффект от масштаба. Оно отвечает экономической необходимости. Кроме того, с его помощью можно достичь нужного уровня насыщения рынка. Слишком большое количество марок уничтожает марки. Для потребителя, который сталкивается с огромным числом марок, новые названия превращаются в пустой звук.

Расширение торговой марки неизбежно. Но поскольку «разбиение» марки может привести к затовариванию, марку надо обязательно модернизировать, даже если предстоит ее расширение. По горизонтали осуществляется расширение марки. По вертикали — модернизация, усовершенствование. Обладая видением, вы можете объединить оба направления. Например, именно благодаря тому, что *Danone* значительно улучшила образ

йогурта посредством рекламного обращения, акцентирующего здоровье, она затем начала успешно выпускать разнообразные десерты.

Для торговой марки рекламное агентство должно быть опекуном. Чем больше расширяется марка, тем более взвешенным должно быть управление ею. Очень важно рассчитать время и свои возможности. В нашем агентстве мы проводим различные семинары по расширению торговой марки. Тема одного из них — «Архитектурное строение марки». Второй посвящен подводным камням расширения марки. На третьем рассматривается роль основных продуктов как символов торговой марки. Лейтмотивом всех семинаров является мысль, что вопрос об эластичности марки требует деликатного подхода.

Запуск продуктов, «обрамляющих», защищающих основной продукт, не размывает торговую марку. Наоборот, если новинки соответствуют видению марки, они только укрепляют ее. В рекламе выпускаемого под маркой «Danone» йогурта «Bio» с активными бифидокультурами, способствующими очищению кишечника, утверждается, что *результат работы, которую он проводит внутри, — налицо*. Это заявление усиливает образ «Danone» как марки продуктов, улучшающих здоровье. Оно его обогащает.

Этот пример является иллюстрацией отношений между маркой «зонтичного» типа и теми продуктами, которые она включает. Каждый шаг в управлении ими должен тщательно взвешиваться. Каждый продукт и все, что с ним связано, необходимо рассматривать отдельно от других. Например торговые марки, принадлежащие группе «Mars», имеют различные возможности расширения. Многое зависит и от той страны, где продается продукт. Скажем, батончик «Mars» расширить очень непросто, потому что этот продукт тесно связан с оригинальной рецептурой. Трудно дистанцироваться от физического первоисточника. С другой стороны, «Snickers» успешно перенес такую метаморфозу. «Snickers» — единственный из всех лидеров рынка шоколадных батончиков, сумевший трансформироваться и даже на несколько месяцев выбиться в лидеры мороженого-батончиков в США. Торговая марка «Galaxy», которая владеет такой обширной территорией, как «потакание», породила целый ряд продуктов — «Galaxy Truffle Hearts», «Galaxy Ripple», «Galaxy Double Nuts and Raisins», «Galaxy Caramel», «Galaxy Minstrel» и др.

В Европе больше «зонтичных» марок, чем в Соединенных Штатах. Так как в отдельно взятой европейской стране население меньше и расходы на душу населения ниже, ниже и выручка от продажи марки. Некий предел достигается довольно быстро. Ресурсы, необходимые для создания новой марки, как правило, отсутствуют. Критическая масса не достигается. Следовательно, единственный выход — пойти на расширение марки.

В книге «Что случилось с Мэдисон-авеню» Мартин Майер (*Martin Mayer, «What happened to Madison Avenu»*) говорит о том, что он считает недостатком американцев. На его взгляд, «европейцы усвоили, а американцы еще нет, что жизненный цикл есть у продуктов, но не у марок». Однако ситуация меняется и в США. В последние пять лет стали очень популярны семинары по «сверхбрендингу». Руководители компании стараются «выжать» как можно больше из своего бизнеса. Как следствие, в 1992 и 1993 гг. более 75% новых продуктов в США запускались под уже существующими марками. Неужели все их создатели были неправы, решившись на расширение марки?

В действительности если новый продукт «вписывается» в видение марки, то он обязательно дает ей новый заряд энергии. Своим появлением он подтверждает жизнеспособность марки. Европейская торговая марка «McCain» — замечательный пример нетрадиционного подхода к расширению марки. Когда производители хотят купить торговые марки, чтобы увеличить масштабы своего бизнеса, продавцы запрашивают непомерные цены. Превышение «реальной» цены марки в 25 или 30 раз — не редкость. Невообразимые цены на марку не распространяются на средства производства: фабрики можно купить буквально за бесценок. Так вот, компания *McCain* решила приобрести несколько фабрик, чтобы, внедрив на них собственные ноу-хау в области организации производства, быстро увеличить их производительность. На специалистов по маркетингу и коммуникациям возлагалась задача интеграции разнородных продуктов, производимых *McCain*, в единую торговую марку.

Сильную и достаточно широкую марку, такую же энергичную, как заданный *McCain* ритм расширения.

Сегодня *McCain* выпускает замороженные ломтики картофеля и другие картофельные продукты, замороженные зеленые овощи, десерты, полуфабрикаты, апельсиновый сок, всевозможные сухие закуски. *McCain* умеет «перескакивать» с одного рынка на другой. Во Франции ее сбыт вырос за 5 лет в 10 раз. Этот успех — результат убеждения, что, для того чтобы найти понимание во Франции, необязательно быть гурманом. Иными словами, *McCain* поставила перед собой почти невыполнимую задачу: заставить французов полюбить американскую еду. *McCain* доказала, что компании-генералисты не так уязвимы, как об этом говорят специалисты по маркетингу.

Еще один пример торговой марки, действующей в разных сферах бизнеса, — это французская *Virgin*. Некогда начинавшая как фирма звукозаписи впоследствии *Virgin* стала маркой розничного продавца музыкальных товаров (16 мегасторов по всему миру) и электронного оборудования (стерео, видео, персональных компьютеров), авиакомпании, туроператора, а также аудио, видео и литературной продукции, производителя видео игр и даже маркой презервативов. Недавно компания открыла собственную линию по производству колы, *Virgin Cola*. Из всех знакомых мне марок «*Virgin*» — самая «растягиваемая». Это сильная, мощная торговая марка, базирующаяся на настоящем видении. Поэтому она может расширять бизнес, разветвляться в самые разные сектора.

Своим видением *Virgin* обязана стоящему у ее руля иконоборцу, человеку, не знающему авторитетов. Он не боится выступать против установленных правил и непреложных идей. Ричард Бренсон (*Richard Branson*), планы которого одновременно очень конкретны и безграничны, превращает немыслимое в возможное. Кто мог предположить, что парень, начинавший свою карьеру с «*Tubular Bells*» Майка Олдфилда (*Mike Oldfield*), через 20 лет будет внушать страх *British Airways* и *Air France*? В *Virgin*, демонстрирующей поведение лидера, исповедуют культ отличия и неповиновения, здесь инстинктивно чувствуют возможности. Именно это делает ее символом и отражением целого поколения. *Virgin* всегда обращается к одной и той же аудитории и извлекает максимум возможного из этого курса. Она умело использует синергию. Каждый ее продукт и услуга дополняют другие. В рекламе, представляющей *Virgin* в Соединенных Штатах, показан Фил Коллинз, который надевает наушники плеера, сидя в кресле самолета *Virgin*. В мегасторах *Virgin* в Лондоне и Токио работают отделы бронирования билетов на ее авиарейсы.

Что касается *Virgin*, то вопрос об оправданности расширения торговой марки на повестке дня даже не стоит. Он звучит как анахронизм.

Видение помогает обновить марку

Когда открывается новое рекламное агентство, многие клиенты обращаются туда со своими проблемными марками. Это единственный способ испытать агентство. Если марка и в самом деле «плоха», то терять вам нечего. Вы просто даете марке последний шанс. Именно за этим обращались клиенты в британские агентства ДМР и СДРВ 1960-е и 1970-е гг. То же происходило и с нами в первые пять лет нашего существования. Работая со многими переживавшими трудные времена торговыми марками и помогая им воспрянуть вновь, мы поняли, что чем сильнее видение, тем больше у марки шансов на обновление.

Например, мы сделали из старомодной марки плавленого сыра «*Caprice de Dieux*» современную торговую марку, переведя ее в категорию закусок и связав со спокойным, неторопливым образом жизни. Марка пива «*Kronenbourg's beer, 1664*» также была готова свалиться со своего пьедестала. Мы дали ей новую жизнь, привнеся в рекламу налет эротизма. Эти торговые марки обновили представление о самих себе и добились увеличения сбыта.

Можно назвать несколько известных американских марок, которые сегодня сильны так же, как пятьдесят лет назад, но за эти полвека набили немало «синяков и шишек». Возьмем, к примеру, такие разные продукты, как карандаши «*Crayola*» и печенье «*Ritz*». Внеся разнообразие в ассортимент, обогатив цвета и формы, разработав новинки, позволившие

компаниям расширить рамки их традиционных рынков, обе торговые марки в последние годы переживают подлинное обновление. Сегодня продукты «Crayola» — это не просто цветные карандаши и фломастеры, а друзья детей, помогающие развивать воображение. Равным образом и «Ritz» — это не только вкусные крекеры, а превосходная закуска на все случаи жизни.

На некоторые давно существующие торговые марки американцы смотрят так, словно обнаружили их только вчера. Например, это пиво «Rolling Rock» и клюквенный сок «Ocean Spray». Производитель «Rolling Rock» поменял форму бутылки для своего пива, а «Ocean Spray» привлекла внимание публики к освежающей кислинке во вкусе сока. В результате «Rolling Rock» приобрело статус символа поколения хипи, а сок «Ocean Spray» превратился в идеальный освежающий напиток.

Насчитываются десятки торговых марок, образы которых со временем тускнели и которые были на грани исчезновения, а затем, через двадцать лет, внезапно возродились — оставшись прежними, но приобретя современный облик. В США это, на пример, «Puma», «Keds», «Tastycake», «Birkenstocks», «Oshkosh B'gosh», «Ovaltine». В Европе — моющие средства «Ото», сыры «Laughing Cow», косметика «Nivea».

Перечисляя старые торговые марки, переживающие сегодня второе рождение, нельзя не назвать пищевую соду «Arm & Hammer». Она была репозиционирована как самое эффективное средство для уничтожения неприятного запаха в холодильнике. Впоследствии это позволило говорить о ней как о единственной марке пищевой соды, в составе которой присутствуют лучшие натуральные и отбеливающие компоненты. Сегодня под маркой «Arm & Hammer» выпускаются продукты 15 различных товарных категорий.

Обратимся теперь к Великобритании и посмотрим на две марки, которые получили новое звучание: «Giunnes» и «The Economist». Любимое многими пиво «Giunnes» хотя и занимало лидирующее положение среди пива сорта «стаут»,* переживало падение спроса, особенно среди молодежи, которая предпочитала более легкие сорта иностранных марок. К началу 1980-х гг. его доля на британском рынке высококачественного пива не дотягивала и до 4% и постоянно падала. «Giunnes» стал напитком пожилых людей. Для исправления ситуации было решено обратиться к аудитории не с общими призывами, а создать уникальное видение продукта как диссидента в стане пива, или «умного» пива для мыслящих людей. В рекламной кампании «*"Giunnes" — истинный гений*» обыгрывались такие необычные темы, как телепатия, инопланетяне, дельфины и т. п. При помощи разнообразных эзотерических проблем демонстрировалось, что пиво «*"Giunnes" — истинный гений*». Это рекламное заявление и все, что за ним скрывается, привлекало внимание молодых любителей пива, которые видели в «Giunnes» новый способ выразить собственную индивидуальность. Молодежь снова стала пить «Giunnes».

Еще одним подтверждением силы нового видения стал журнал «The Economist». Основанный в середине XIX в. как журнал о текущих событиях и деловой жизни несколько лет назад он, казалось, доживал последние дни. Он больше не входил в круг обязательного чтения бизнесменов, так как последние предпочитали лаконичные бизнес-страницы в ежедневных газетах или теле-новостях. В таких условиях журнал быстро потерял популярность и у читателей, и у рекламодателей. В новой перспективе, воскресившей «The Economist», он представал не только полезным источником информации, а «признаком интеллектуальности». Новое видение трансформировало и сам журнал. Из сухого, почти академического издания он превратился в остроумного, обладающего неповторимым стилем собеседника. Это отразилось и в рекламе. Новым читателям импонировали заголовки вроде «Одиноко стоять на вершине, но здесь хоть есть что почитать». Или: «Чем больше женщин читает "The Economist", тем меньше рабочих мест достается парням». На обложку одного из последних номеров журнала была вынесена цитата: «Я никогда не читаю "The Economist"». И подпись: «Менеджер-стажер. 42 года...» Результатом нового видения стало увеличение тиража на 30% и рост рыночной доли журнала среди изданий для студенческой молодежи.

Во Франции ни одна торговая марка не покрылась таким толстым слоем «пыли», как сберегательный банк *Caisses d'Epargne*, основанный в 1818 г. французскими аристократами в

благотворительных целях (по крайней мере они так заявляли в свое время). Банк создавался как место, где представители рабочего класса могли хранить свои сбережения. Последние десять лет *Caisses d'Epargne* предлагает тот же спектр услуг, что и все современные банки. Но публика об этом практически не знала. Люди не подозревали, что в *Caisses d'Epargne* можно оформить чековую книжку или банковскую кредитную карточку. Для многих он оставался лишь местом, куда можно поместить сбережения. История банка оставила на нем невыгодный отпечаток.

Для того чтобы вдохнуть в *Caisses d'Epargne* новую жизнь, мы решили придумать для него новое видение. Поскольку в отношениях с клиентами банки обычно выбирают покровительственный тон, мы решили выбрать для обращения к публике совершенно иные, нементорские ноты. Отказаться от снисходительности и «деревянного», формального языка.

Печатная рекламная кампания банка оказалась на редкость резкой. На журнальном развороте мы видим лицо боксера, снятое крупным планом в момент удара. Лицо искажено болью, с бровей капает пот, парень не смог увернуться от удара справа. Рядом с фотографией текст объявления: «Какая у вас зарплата? Вычтете из нее половину. Ну, как, приятно чувствовать себя пенсионером?» Еще одно объявление — это фотография светловолосого румяного малыша, какие встречаются на баночках с детским питанием, и заголовок: «*Это единственный человек, ради которого вам позволительно платить меньше налогов?*»

На третьем объявлении фотография тюремной камеры сопровождается вопросом: «*Как выглядят апартаменты, за которые вы не в состоянии расплатиться?*» В других объявлениях новые вопросы: «*Когда вам предлагают вложить деньги в лучший проект года, вы уверены, что он будет лучшим и в следующем году?*» «*Вы встречали много людей, которые мечтают быть съемщиками жилья?*» Среди объявлений было даже такое: на одной стороне разворота напечатана фотография беременной женщины, а на другой — вопрос: «*Сегодня у вашего ребенка есть своя комната, но будет ли она у него через девять месяцев?*» Весьма впечатляющая рекламная кампания для такой степенной организации, как байк. Все вынесенные в заголовки вопросы — это вопросы, которые люди, по сути, задают себе сами. Реклама *Caisses d'Epargne* помогает осознать им, что это правильные вопросы.

Что же общего у всех названных марок и компаний? У *McCain*, «The Economist» и *Caisses d'Epargne*? Когда мы видим, как подают себя эти марки, создается впечатление, что они полностью контролируют ситуацию. Они опираются на прочное видение. Они вышли за рамки традиционных для себя сегментов рынка, предложив публике новые продукты и услуги. Они используют рекламу как активного и влиятельного агента перемен. Они понимают, что видение позволяет несколько опережать реальность.

Очень часто реклама привязывается к существующему образу и просто старается укрепить корни марки. Нас затягивает болото прошлого, не давая возможности понять, что клиенты ждут от нас перемен и хотят, чтобы мы помогли им увидеть их марки и компании в новом свете. Реклама должна служить ускорителем в формировании нового видения.

Легитимность

Часто возникает вопрос: «Заслуживает ли доверия рекламное обращение?». Но, на мой взгляд, актуальнее звучит вопрос: «Правомерно ли обращение?»

Проведите вечер у телевизора, и вы увидите, что вопрос доверия — весьма отвлеченный. Мы никогда не задумываемся, заслуживают ли доверия рекламные кампании «Coca-Cola», «Nike» или «TAG Heuer». Но нам интересно, как в рекламе ставятся определенные вопросы. Уместнее задуматься о проблеме легитимности. Бунтарская позиция «Apple» подойдет не любой марке. «Nike» отказывается придерживаться рамок, которые иные марки никогда не решатся преступить. Чтобы с полным правом говорить о традиционных американских ценностях, *Saturn* даже открыла магазин в Теннесси.

Для того чтобы продемонстрировать собственную позицию, как сделали эти марки, требуется определенное мужество. Что позволило им «сменить площадку»? Как марка устанавливает свою легитимность? Вы либо с первых дней метите высоко, либо решаете действовать не спеша.

С самого рождения своих торговых марок, а в некоторых случаях даже до начала их рекламы, Фил Найт, Сэм Уолтон и Ральф Лорен заранее знали, чего они хотят и что надо делать, чтобы добиться желаемого. Они не видят границ для своих марок. И это делает их настоящими предпринимателями.

Одежда марки «Ralph Lauren» с самого начала воплощала классическую Новую Англию. Теперь, какие бы продукты ни предлагал Ральф Лорен, интерьеры каких бы магазинов ни оформлял, какие бы парфюмерные композиции ни составлял, все они имеют успех, если поддерживают тему «Старые деньги/ Новая Англия». Ральф Лорен установил легитимность своей марки. Кельвин Кляйн сделал то же самое, хотя ему требовалось больше смелости. Трудно себе представить, чтобы чувственность духов «Eternity» или эротизм «Obsession» исходили от марок «Hermes» или «Guerlain». Разные слова уместны в устах разных людей. О многих марках, от «Calvin Klein» до «Wal-Mart», можно сказать, что всем остальным их аспектам предшествует видение. Это основополагающий принцип. Он узаконивает все последующие шаги, которые предпринимаются от имени марки.

Однако чаще всего легитимность строится постепенно. На фазе роста некоторых марок нет четких признаков ее философии. История марки, ее реклама и шаги, предпринимаемые ею в течение ряда лет, — это то, что дает ей право на новую позицию. Именно это произошло с *Virgin* во Франции. Сегодня *Virgin* может говорить о многих проблемах молодых людей — даже нападает на французскую «священную корову», на закон, в соответствии с которым все магазины Франции закрыты по воскресеньям. Только *Virgin* может позволить себе заявить, что является не просто магазином, а носителем культуры, и это делает ее победителем. В конце концов, если музеи открыты для посещения по воскресеньям, почему запрещено работать музыкальному заведению? *Pepsi* тоже стала выбором нового поколения не за одну ночь. Она шла к этому 25 лет. В борьбе за легитимность иногда стоит подождать, заставить время работать на себя.

Двое продавцов, торгующих конкурирующими марками, встречаются за обедом. Каждый убеждает другого опробовать его марку. Один возвращает второму его продукт. Второй не вернул — признал победу конкурента. Ни один из знакомых мне авторов рекламы не осмелился бы предложить такую пафосную банальщину.

А вот Джо Питка (*Joe Pytkd*) не только снял эту сцену, но и удостоился за нее «Золотого Льва» на фестивале рекламы в Канне. Если добавить, что первый продавец торгует «Pepsi», а второй - «Coke», то неудивительно, что этот ролик стал одним из самых впечатляющих роликов последних лет. Его успех нельзя объяснить одним талантом Питки. Скорее, свою роль сыграл старый и нескончаемый спор *Pepsi* и *Coke*. За 25 лет, с момента выхода кампании «Вызов "Pepsi"», *Pepsi* установила для себя такую легитимность, которая придает силу любым ее роликам. Язвительным, сравнительным, смешным роликам, тонко сочетающим в себе ненавязчивый и энергичный стили рекламы. Нахальство «Pepsi» — вот что делает эту марку выбором каждого нового поколения. Сегодня я не вижу ни одной другой торговой марки, которая дерзнула бы выпустить подобный ролик.

Банк *The Union Bank of Switzerland (UBS)* был основан в 1912 г. Коммерческий фундамент, на котором он стоит, — это стабильность. Подобно многим швейцарским организациям, он заявляет о своей солидности, способности уверенно шагать сквозь десятилетия и преодолевать любые кризисы. Его видение заключается в том, что мудрость приходит с возрастом. Оно отразилось в очень оригинальной всеевропейской рекламной кампании банка. В роликах, снятых «под старину» на черно-белой пленке, мы видим неясные профили знаменитых британских трагиков, читающих бессмертные стихотворные строки, — Джон Гилгуд читает отрывок из «Юлия Цезаря» Шекспира и из «Улисса» Теннисона, Алан Бейтс читает стихи Роберта Фроста, Бен Кингсли — стихи Шелли. Каждое стихотворение не просто звучало в исполнении великого актера, а говорило о вечных человеческих ценностях. В строчке, завершавшей каждый ролик, было выражено кредо *UBS*: «Мысль, побеждающая время».

Чтобы иметь право делать подобные заявления, нужно быть швейцарским институтом. Главное достояние *The Union Bank of Switzerland* — прошлое и традиции. А вот компания *Suisses*

— второй по величине во Франции продавец товаров по каталогам — делает ставку на сегодняшнюю действительность. Но и *3 Suisses* сумела установить собственную легитимность.

В журналах то и дело появляются статьи о возникновении женских ценностей. Эти рассуждения не идут дальше обычных банальностей. Автор одной из статей, перефразируя Мальро, объявляет, что XX в. будет веком женщин или его не будет вовсе. Торговые марки понимают эти статьи буквально и используют содержащиеся в них идеи для придания содержательности своей рекламе. Они заимствуют их бездумно и используют неуклюже. Рекламные объявления — об одежде, духах, машинах или сигаретах — на тему женских ценностей, как правило, являются не более чем набором банальностей. Забавным пересказом этих идей.

Из уст *Suisses* те же идеи звучат иначе. Ее реклама последних семи лет возносит лучшую половину человечества на пьедестал, не скатываясь до пустых клише. Этим марка завоевала определенный авторитет и оценивается сегодня как умная и чуткая, способная немедленно реагировать. *Suisses* стала не просто продавцом, торгующим по почтовым заказам. Сегодня это марка, которая демонстрирует очень тесную духовную связь с женщинами.

В одной из последних своих рекламных кампаний она заявляет: «*Demain sera feininin*». Что в вольном переводе означает «*Завтра принадлежит женщинам*». В устах *Suisses* эта тема приобретает особенное звучание. Нет ощущения, что это чужая, заимствованная тема. Все, что хочет сказать *Suisses*, воспринимается естественным. В ее рекламе говорится, что «нога женщины никогда не ступала на Луну. Но ведь еще так много не сделано здесь». В той же кампании *Suisses* обращается к нам с вопросом: «А что, если мы перестанем учить мальчишек, что плачут только девочки?» Когда *Suisses* высказывается в такой манере, это правомерно. Все, что она говорит о женских ценностях, имеет силу.

Разговор с целевой аудиторией, которая отказывается быть целевой

Установление легитимности — это способ (возможно, единственный) обратиться к поколению, которому претит идея быть чьей-то мишенью.

Реклама сопровождает молодое поколение с рождения. Молодые мгновенно расшифровывают рекламные обращения. Они знают, что стоит за рекламным объявлением. И не то чтобы они напрочь отрицали рекламу. Просто есть подходы, которые они не приемлют. Они ненавидят навешивать ярлыки. Им не нравится, когда их характеризуют. Они никогда не соглашаются с тем, как их изображают рекламисты. Принцип самоотожествления больше не срабатывает. И уже давно. В рекламе *Nike*, *Levi's* и новых роликах *Coke* вы не увидите целевых потребителей. А если и увидите, например в рекламе *Pepsi*, то это будут не реалистичные персонажи, а смешные и слегка странноватые типы.

Хотя целевая аудитория относится к рекламе скептически, молодежи по-прежнему нравятся многие торговые марки. Причем вовсе не обязательно те марки, которые любят их родители. Молодым нравятся марки, которые знают, как с ними разговаривать. Марки, которым чужды пафос и стереотипы. Марки вроде «*CK One*», «*Body Glove*», «*Unlisted*», «*Vans*», «*Diesel*». Крутые марки.

У рекламодателей, которые хотят найти общий язык с молодыми людьми, нет времени на долгие поиски. Они должны выбрать правильные интонации, если хотят сломать стену отчуждения. Говорите проще. Показывайте вещи такими, как они есть, ничего не «втирая» и без напыщенности. Будьте правдивы.

MTU

Легитимность — очень важный фактор, значение которого в будущем будет только расти. Молодые поколения не приемлют ложь и имитирование. Именно поэтому им нравится *MTU*. Для них *MTU* — нечто большее, чем канал музыкальных видеоклипов. Это — единственный телеканал, отражающий проблемы и интересы подростков и взрослых, молодых людей разных стран. Будучи голосом и выразителем сегодняшней молодежи, *MTU* проявляет политическую и

социальную активность во всем мире, инициируя разнообразные кампании — против наркотиков и расизма, за безопасный секс и мирное урегулирование на Ближнем Востоке.

Когда музыкальные клипы перемежаются социальной рекламой с обращениями вроде «Вы не можете быть слишком богатым, но можете быть слишком предвзятым», «Освободите свое сердце, говорите сердцем», «Рок против наркотиков» или «Пожалуйста, пользуйтесь презервативами», — зрители прислушиваются к этим словам. Когда в 1992 г. МГУ провело рекламную кампанию «Рок голосует», на выборы пришло рекордное за многие годы число избирателей в возрасте от 18 до 24 лет. МГУ переносит разговор на более личный уровень, выступая за простое человеческое взаимопонимание. Одно из его объявлений гласит: «Побудь с тем, кто тебя любит». МГУ способствует единению людей разных поколений, инициируя социальные программы помощи молодых людей пожилым.

Разве в середине 80-х гг. кто-то мог мечтать, что однажды МГУ станет чем-то вроде морального авторитета? Его легитимность формировалась постепенно. Его социальные «рекламные» объявления не менее талантливы, чем клипы из «лучших десятков». Они острые, отточенные, запоминающиеся. И конечно, очень образные. По большому счету, МГУ может позволить себе исполнять роль просветителя и авторитета именно потому, что в его словах и отношении к аудитории нет никакой авторитарности. MTV хочет не командовать, а найти понимание... МГУ — это молодость, которая обращается молодым, чтобы, объединяя их, помочь справиться с типичными болезнями роста и стать личностями, ответственными и реализовавшими себя взрослыми людьми.

МГУ обладало легитимностью со дня основания благодаря цели своего существования: музыке. Однако это не гарантировало ему автоматического признания его просветительских обращений. Они получили признание за талантливость и ум. В них нет ни дидактики, ни морализаторства. Нет самодовольства. Молодых людей не раздражает тот факт, что МГУ их учит. МГУ заняло такую позицию, которая позволяет ему выступать в этой роли. То, что оно говорит, оно говорит искренне.

По-моему, рекламодатели, которые хотят, чтобы их услышали молодые, должны брать пример с МГУ. Нужно найти такой тон разговора, который оправдывает соответствующую позицию. Наличие продукта, который надо продать, — это еще не оправдание. Даже если в рекламном обращении нет пафоса, оно все равно должно быть правдивым. Искренним. Как сказал однажды Малкольм Макларен, придя к нам в BDDP: «*Реклама должна избавиться от своей склонности манипулировать словами*».

Одним это дается с большим трудом. У других, у *Levi's*, *Solo*, *Mars*, *Kookai*, получается совершенно естественно.

Реклама *Levi's* в Европе — это выдающийся пример создания легитимности. Переписывая историю эволюции джинсов, ролики от агентства *BBH* осовременили миф *Levi's*. Их неожиданные сценки о джинсах показывают марку в новом свете. Старая вещь превратилась в новую. Если у подростков действительно есть собственный мир, никто не показал его лучше *Levi's*. Пятнадцать лет назад позиции *Levi's* в Британии пошатнулись. *BBH* вернула *Levi's* ее родословную. Джон Хегарти (*John Hegarty*), президент *BBH*, сказал в этой связи: «*Мы продаем мир, который близок подростку*».

Стремление к искренности отражает желание избежать абсурда. Отдаленное эхо этого желания доносится из Норвегии, где «Solo», апельсиновый напиток местного производства, дерзнул бросить вызов «Pepsi» и «Coke», развенчав избитые образы, типичные для рекламы прохладительных напитков. Каждое рекламное объявление рассказывает историю о затруднительной ситуации. Парень или девушка выпивает стакан «Solo» и... проблема остается. В одном ролике мотоциклист, участник гонки, пытается взобраться на мотоцикле на гору. Выпивает стакан «Solo» и... все еще «плетется в хвосте». То же происходит с девушками, оставшимися на танцах без кавалеров: даже после стакана «Solo» их так и не пригласили на танец. Возможных ситуаций бесконечно много. В конце каждого ролика на экране вспыхивает надпись: «*Единственный напиток, который не утоляет ничего, кроме жажды*».

Эти рекламные кампании выражают дух времени. Они адресованы поколению *MTU*. Как кампания «*Kookai*» во Франции. Для французских подростков «*Kookai*» — то же, что «*The Limited*» для американских. Но, пожалуй, немного найдется американских розничных продавцов, отважившихся превозносить обольстительность юности до такой степени. «Прячьте своих бойфрендов. Я иду», — говорит в рекламе одна юная хищница. «Лето будет жарким, особенно для парней», — говорит другая. «Все мальчики из моего класса провалили экзамены. Каюсь — моя вина», — говорит третья бесстыжая девица. «*Kookai*» отражает несколько необычное представление о моде. Ее слоганы прямые и запоминающиеся. Они немедленно вызывают к марке симпатию и убеждают в ее легитимности. «*Kookai*» может осмелиться сделать что угодно. Например, продемонстрировать одобрение известных кутюрье. «*Все эти девочки, которые носят "Kookai", это нехорошо. Но не для меня, для других дизайнеров*», — говорит Карл Лагерфельд, чья фотография украшает одно из рекламных объявлений *Kookai*. Ив Сен-Лоран: «*"Kookai"? Я слышал, люди говорят о них, но лично я ни одной не видела*. Или Соня Рикель: «*"Kookai"-изм никогда не устареет*. «*Kookai*» играет общепринятыми авторитетами мира юных. Свою дерзость она превратила в легитимность. Маленькая торговая марка готового платья, которая выпускает блузки с короткими рукавами по 300 франков, заставила работать на себя «высокую моду». Поистине таланту открываются многие двери.

Рекламе «*Kookai*» понадобилось 5 лет, чтобы пройти путь от изображения 13-летней нимфетки до портрета Карла Лагер-фельда. Прежде чем дойти до объявления о пятом кармане, *BBH* выпустила 18 рекламных роликов, которые популяризировали шаг за шагом новый образ *Levi's*. Яркость и сила рекламных кампаний *3 Suisses*, *UAP* и *Danone* создавались не сразу. Кампании «Вызов *Pepsin*» больше 20 лет. Чаще всего легитимность строится медленно. Как сказал Сервантес: «*Нужно дать времени достаточно времени*».

Упущенная возможность Benetton

У Лучано Бенеттона есть видение. Оливеро Тоскани, его фотограф, его воплощает. В отличие от многих я не осуждаю инициативы *Benetton*. Как раз наоборот. Тем не менее *Benetton*, на мой взгляд, не слишком хорошо использует собственную легитимность.

Провокационные постеры *Benetton* хорошо известны и критикуются по всему миру. Многие видят в них лишь легкомысленный оппортунизм и беззастенчивость. По мнению критиков, СПИД, расизм, гомосексуализм и религия — строго охраняемые зоны и не производителю одежды о них судить. Лучано Бенеттон думает иначе. У него есть деньги, так почему же не употребить их на то, чтобы привлечь внимание к важнейшим проблемам современности? Осуждение его инициатив, считает он, является признаком устарелой морали.

Несомненно, есть что-то благородное в том, чтобы браться за проблемы наших дней. На стороне Бенеттона многие люди искусства и социологи. У меня же собственное мнение на сей счет. *Benetton*, по-моему, должна сосредоточить внимание на одной проблеме: борьбе с расизмом. И только. Нельзя браться за все подряд.

Кампания «Объединенные цвета *Benetton*» сделала эту итальянскую марку главным выразителем идеи борьбы с расизмом. Образы сильнее слов, и *Benetton* умеет очень конкретно сказать о межрасовом взаимопонимании. В этой сфере *Benetton*, бесспорно, легитимна, тогда как в других вопросах, таких как СПИД и гомосексуализм, — нет. Когда *Benetton* говорит о расизме, это нормально. Сегодня мы и глазом не моргнем, но это сегодня, а в первые дни существования компании все воспринималось иначе. Вспомнив прошлое, можно только удивляться, как марка свитеров, какими бы яркими они ни были, вообще могла стать таким авторитетом в вопросах, не связанных с бизнесом. Для этого нужно обладать большим талантом.

В связи с этим вспоминается один красноречивый эпизод. Десять лет назад Елисейские Поля были увешаны постерами, на которых были изображены американский мальчик с советским флагом и русская девочка со звездно-полосатым флагом в руках. Оба счастливо улыбались с плакатов. Прибывший в Париж Горбачев, который шел по Елисейским Полям под приветственные аплодисменты прохожих, повернулся к Миттерану и спросил:

«А кто этот господин Бенеттон?» Интернационализм, межрасовые отношения и мир между народами стали законной темой *Benetton*. Это, конечно, огромное достижение. Но я бы предпочел видеть, как эта марка поддерживает Нельсона Манделу в борьбе с апартеидом или помогает донести до людей гуманистические идеи писательницы Майи Ангелоу (*Maya Angelou*), или заставляет людей задуматься о вспышках национализма в Боснии, Кашмире и Руанде. Тогда бы Лучано Бенеттон с большей пользой для себя использовал ту позицию, которую сумел создать.

Он явно обладает четким представлением: он видит мир, свободный от межрасовой ненависти. Это самое красивое видение, какое только можно пожелать. Будущее каждого из нас зависит от этого. Пусть стыдятся те, кто не слышит его голоса.

Глядя в телескоп

Apple бросает вызов, *IBM* решает, *Nike* убеждает, *Virgin* просвещает, *Sony* мечтает, *Benetton* протестует... Я совершенно согласен с Дэном Вейденом (*Dan Weiden*), который сказал, что торговые марки — это не существительные, а глаголы.

Марка имеет силу, только если она действует. И только если действие приближает марку к ее видению. Публика лучше запоминает те марки, которые знают, куда идут. Существует взаимосвязь между наличием видения и осведомленностью публики о марке. Видение приближает к нам марку. Марки с видением не обращаются к клиенту или потребителю. Они обращаются к человеку. За это мы их и любим.

Видение часто рождается у конкретного человека. У предпринимателя. У Стива Джобса, Фила Найта, Лу Герстнера или Сэма Уолтона. Они заставили свои компании и целый мир разделить с ними те ценности, которые они исповедуют. Они говорят не с массовым потребителем. Они говорят с каждым из нас в отдельности.

Чтобы определить видение, предприниматель объединяет два мира. Свой внутренний мир и мир, который его окружает. Его воображение противостоит реальности. Если два мира сходятся, марка обретает силу.

Если вы закроете глаза, то увидите свой внутренний мир. Если вы их откроете, то увидите внешний мир и то, как он себя проявляет. Если вы закроете только один глаз, то ограничите свое поле зрения, но зато будете видеть острее.

Когда вы смотрите в телескоп, то закрываете один глаз, чтобы видеть дальше.

ЧАСТЬ III

Практика Разрыва

Маркетинговый подход не может существовать только в теории. Начальная глава части III объясняет, как на каждом шагу стратегического процесса Разрыв превращается в живой язык, используемый для достижения конечного результата: создания разрывной рекламной кампании. В следующей главе продолжается рассказ о типах Разрывов, которые могут осуществлять торговые марки и компании, и объясняется, как, разрушая стереотипы, они могут изменить свое положение на рынке.

7 Методология Разрыва

Еще в 1899 г. директор Американского бюро патентов заявил, что все новые изобретения уже были когда-то придуманы. Часто приходится слышать, что новых идей больше не осталось. Это утверждение давно никого не удивляет.

Однако рекламные агентства настаивают, что у них есть еще идеи, которые они называют *продающими*, или *творческими*, идеями. Для них идея — это не концепция и не абстрактный образ. Идеи агентств связаны с бизнесом, с жизнью. Агентства используют этот термин в более широком смысле. Вслед за словарем они определяют идею как конкретный способ изображения мира, взгляд на вещи.

Объяснить рождение идеи нелегко. Некто вдруг взглянул на вещи так, как никто до него не смотрел. Идея, как мысль, возникает нечаянно.

Вот как замечательно описал это в «Символической логике» Льюис Кэрролл: *«Однажды Стечение Обстоятельств с Маленькой Случайностью пошли прогуляться. Шли они, шли и встретили Объяснение, старое-престарое. От старости оно все скрючилось, покрылось морщинами и стало похоже скорее на Неразрешимую Загвоздку...»*[^]

Можно потратить массу времени на анализ или изучение объяснения и так и не прийти ни к чему мало-мальски утешительному. Но ведь идея должна откуда-то возникать. Ваша задача — создать ту случайность или то совпадение, из которой(го) она родится. Одно приведет к другому. Из ассоциации идей появляется нечто новое и неожиданное. Это и есть нечаянность: вы обнаруживаете взаимосвязь, которой раньше никто не видел.

Компании должны быть такими территориями, где рождаются и встречаются новые идеи. Чем чаще это будет происходить, тем более творческим и, следовательно, более успешным будет ваш бизнес. Роль менеджера любого ранга состоит в том, чтобы максимально увеличить шансы для возникновения таких случайностей. Как говорят специалисты *Syntetics Corporation*, международной консультационной фирмы из Кембриджа (Массачусетс), каждая компания должна научиться «превращать нечаянность в процесс». *

Когда агентство составляет показательную видеокассету со своими творческими роликами, в выборе роликов присутствует элемент произвольности. Кроме того, у каждого агентства есть клиенты, для которых оно создает ролики, считающиеся «творческими», а для остальных клиентов оно создает просто ролики. Однако данный факт замаскирован этой не совсем честной кассетой, которая в силу избирательности записанного на нее материала создает иллюзию исключительной креативности агентства. Рекламные агентства сообщают только о своих победах, словно никогда не делают посредственных работ. Но реальность такова, что в наращивании творческой силы нуждаются в той или иной степени все агентства.

Как сказал поэт Жак Превер (*Jacques Prevert*), *«шанс выдается не только по воле случая»*. Необходимо разработать такие процессы, которые позволят обеспечить творческий результат, которые будут служить катализатором творческих идей и в то же время будут достаточно открытыми, чтобы стимулировать новые ассоциации идей, а не мешать им.

В данном случае нельзя начинать с чистого листа. Творчество невозможно в вакууме. Изучать потребителей, интерпретировать их привычки, расшифровывать их поведение. Понимать клиента. Разобраться в культуре компании, понять, как клиент смотрит на рынок. Узнать, что знает и чего не знает клиент. Уяснить разницу между фактами и мнениями. Все эти действия постепенно подготовят ум, откроют его для всего нового, научат быть внимательным к случайностям — новым вдохновляющим комбинациям идей.

Инструменты ассоциирования

В наше время очень важно, особенно для нашей профессии, оставаться открытыми, использовать опыт других людей, быть внимательными ко всему. Любознательность должна быть определяющей характеристикой хорошего специалиста по рекламе. Жизнь интересна нам во всех ее проявлениях. Под солнцем нет ничего, что не заслуживает нашего внимания. Как сказал Том Питере, мы должны быть «на службе у любознательности».

Любознательные люди черпают вдохновение у других людей. Это было присуще всем великим. «Лувр — это книга, которая учит нас читать», — сказал П. Сезанн. Когда К. Моне познакомился с Э. Дега, тот копировал в Лувре одну из инфант Веласкеса. Не они одни искали вдохновения в прошлом. Об этом свидетельствуют десятки копий полотен старых мастеров XVIII и XIX вв. Лувр был одновременно школой и мастерской. Места для молодых художников стоили здесь недешево. Чтобы найти местечко для рисования, надо было пробираться сквозь целый лес мольбертов.

Мне нравится листать книги по рекламе и ежегодники «Art Directors Annuals». Меня очень вдохновляют старые афиши, постеры, печатные объявления, ролики. Меня впечатляет и интересный заголовок, и красивая картинка. Включается *воображение*.

Когда мы начинали работать над рекламой для *UAP*, крупнейшей страховой компании Франции, один из наших специалистов по планированию принес замечательное печатное рекламное объявление фирмы *Cadillac*, созданное в 1921 г. Оно называлось «Бремя лидерства».* За этим заголовком скрывалась мысль, что *лидер* — в любой области — никогда не должен уподобляться в своих поступках *толпе*. Он должен сомневаться. Он должен гореть желанием сделать больше других. Наш любознательный плановик увидел, что в объявлении *Cadillac* о природе лидерства передана та же идея, которую *UAP* хотела донести до французской публики. Без вдохновения, почерпнутого из объявления *Cadillac*, мы не создали бы для *UAP* такую действенную рекламную кампанию, какой она получилась.

Один из роликов этой кампании начинается кадрами кинохроники 1945 г. и словами о материнской заботе, сотнях детских яслей и садов, демографическом взрыве — «бэби-буме». Затем показано течение времени: прошли 2000, 2010, 2015 гг. На экране появляется газетный заголовок: «Бум бабушек». Голос за кадром поясняет: «В 2010 г. поколение бэбибумеров вышло на пенсию. В их жизни было все — рок-н-ролл, марши протеста, аэробика, погоня за успехом. Впереди у них три десятка лет и масса планов. "Бум бабушек" — это начало их поистине второй жизни. Он стал возможен благодаря тому, что все они имеют гарантированный пожизненный ежемесячный доход. Это нелегко. Но вы либо лучший, либо никто». В подтверждение этих слов голос за кадром объясняет, что *UAP* не только оценивает риски, но и предлагает пенсионные планы, руководствуясь индивидуальным подходом к клиенту, чего не делает ни одна другая страховая компания.

Темой другого ролика стали риски, которым подвергаются мелкие и средние фирмы. Мы видим на экране проплывающую по заводскому конвейеру вереницу бутылок. Их сотни. Они покачиваются и мерно позвякивают. Вдруг мы замечаем одну особенную бутылку — с золотой пробкой. Голос за кадром: «Уничтожить компанию не очень сложно. Это вас удивляет?» Вдруг бутылка с пробкой лопаается, ее осколки падают на соседние бутылки, их ход нарушается. Лопается вторая бутылка, третья.

По принципу домино они падают на пол одна за другой. Голос за кадром продолжает: «Большинство фирм предпочитает страхование от несчастных случаев, а не от их последствий. Вы можете избежать того и другого, если предусмотрите и просчитаете каждый возможный риск». Свет в цеху с конвейером гаснет. «Это нелегко. Но вы либо лучший, либо никто». На экране появляется название универсальной страховки, которую *UAP* предлагает производственным фирмам, и слова: «Одна компания, один договор, полное страхование».

Оригинальность этой рекламной кампании в ее напряжении. Оно присутствует в каждом ролике. Каждый ролик представляет проблему. Проблему, которую, казалось бы, невозможно решить. Или которая требует от страховой компании нестандартного подхода. Голос за кадром дает понять, что она почти неразрешима. Зритель чувствует, насколько это трудно. Поэтому возникает напряжение. Слова *UAP* «Это нелегко. Вы либо лучший, либо никто» звучат как призыв к действию. Благодаря этому рекламное обращение достигает цели.

Рикошет

Объявление *Cadillac* попало к нам в руки на начальной стадии разработки рекламной кампании *UAP*. До знакомства с ним наши предложения не отличались оригинальностью. Мы предлагали клиенту банальную стратегию лидерства. Заголовок объявления *Cadillac* стал для нас той самой счастливой случайностью и источником вдохновения.

Это незначительное, казалось бы, событие — кто-то из сотрудников принес в агентство старое объявление — сыграло огромную роль. Оно является иллюстрацией стиля работы. Коллективный опыт тысяч профессионалов рекламы, которые в течение двух или трех десятков лет умели находить нестандартные решения проблем, — это бесценное сокровище. По моему глубокому убеждению, эрудиция — очень важное качество для создателей рекламы. Всегда полезно познакомиться с работами других людей, с их подходами, присмотреться к их находкам, от которых, возможно, вам захочется оттолкнуться. Рекламная кампания сингапурского банка может натолкнуть на идею рекламы для испанского производителя

прохладительных напитков. Это не подражание или плагиат, а эффект рикошета. Нужно понять главное: через новую связь идей вы от некоего варианта исполнения рекламы (не важно, что он никак не связан с «вашим» продуктом) приходите к открытию нового подхода, нового угла зрения — и даже новой стратегии. На уровне исполнения между рекламной кампанией *UAP* и кампанией *Cadillac* нет ни малейшей связи. Но логика, на которой построены оба обращения, — одна и та же.

Счастливым случай не войдет в запертую дверь. Если бы мы интуитивно не знали, что именно мы ищем, то «Бремя лидерства» не стало бы для нас источником вдохновения.

Всемирный Банк Разрыва

В крупных международных рекламных агентствах главный отдел информации каждый год рассылает в филиалы видеопленки с роликами, созданными в разных агентствах и странах (ролики систематизированы по товарным категориям). Это могут быть лучшие ролики из британских, американских, японских или французских рекламных кампаний. Или лучшие ролики об алкогольных напитках, безалкогольных напитках, продуктах питания, автомобилях и т. д. На просмотре вы не преследуете цель воспользоваться ими в своей работе. Вы просто смотрите с интересом — ничего более.

Замечательный рекламный ролик может действительно пробудить вдохновение в тот момент, когда вы больше всего нуждаетесь в воодушевляющей идее. В этот момент вы уже прошли половину пути, полностью погружены в работу и ищете наиболее подходящую формулировку для уже имеющегося у вас формата разрыва. Вы ищете дополнительные идеи или образы, новые ассоциации.

Именно для искателей новых ассоциаций мы создали «Всемирный Банк Разрыва». Мы хотели предложить создателям рекламы инструмент, который будет под рукой как раз в тот момент рабочего процесса, когда он нужен больше всего.

Наш Банк — это собрание пятиминутных видеоисторий, рассказывающих о стратегических прорывах в рекламе. Сегодня в Банке больше сотни примеров. Каждые три месяца Банк пополняется. Подобный инструмент — это отличное капиталовложение, потому что пробуждаемые с его помощью ассоциации идей становятся для компании бесценным вкладом. В каждом из наших филиалов, открытых в разных странах, есть собственный Всемирный Банк Разрыва. Благодаря чему шансы всех наших клиентов на получение творческой рекламной кампании многократно возрастают.

Каждая история успеха — будь то работа нашего агентства *BBDP* или другого — рассказана с точки зрения Разрыва. То есть в каждом случае описываются тот стереотип и/или видение, которые привели к разрыву, сам разрыв и его результаты. Эта компьютерная программа разрабатывалась таким образом, чтобы в ней ясно отражалась философия Разрыва. Другими словами, эта база данных систематизирована по типу стереотипа; разрыва или видения. Она не только способствует ассоциации внешне никак несвязанных между собой идей, но и служит педагогическим инструментом, обучающим мыслить в терминах Разрыва.

Допустим, вы — создатель рекламы. Вы ищете стереотип в поведении потребителей и разрушающую его ясную идею. Вы объединяете эти два запроса, а также добавляете поиск видения. Тремя щелчками кнопки мыши вы извлекаете из базы данных истории-примеры, которые отвечают нескольким вашим критериям. Наверняка хотя бы один из примеров подскажет вам какую-то новую идею. Возможно, расширится ваш взгляд на проблему или вы найдете новые краски для своего сюжета, или сумеете четче сформулировать свое рекламное предложение.

В этот момент воображение создателя рекламы раскрепощается. Банк работает как катализатор. Он открывает новые горизонты, новые ракурсы. Интуитивно вы уже знаете, что ищете, и Всемирный Банк Разрыва поможет вам в поисках.

Что, если..?

Кроме Всемирного Банка Разрыва мы предлагаем еще один инструмент — процесс «что, если». Всем нам хорошо знакомы ситуации, когда группе людей, как воздух, нужна хорошая идея, но ничего умного в головы не приходит. Но вот один из присутствующих задает вопрос, а у кого-то другого в ответ внезапно возникает идея. Вопрос звучал незамысловато и, казалось, был «взят с потолка». Но он «включил» мысль. «Ах, задать бы себе этот вопрос раньше», — думает каждый. Мы в агентстве напрягли мозги и попытались вспомнить самые провоцирующие вопросы или трактовки, которые — каждые в свое время — пробудили какие-то мысли. Из того, что вспомнилось, мы составили список вопросов.

В списке оказалось 60 вопросов, касающихся и стратегии, и исполнения. Они были положены в основу компьютерной программы, которая позволяет ознакомиться не только с вопросами, но и с примерами вдохновленных ими рекламных кампаний. И вновь мы преследовали цель увеличить шансы на построение ассоциаций. Столкнувшись с проблемой, создатель рекламы просматривает 60 вопросов, и если один из них включает мысль или вызывает какой-то отклик, то желаемый результат достигнут.

Рассмотрим два примера из списка. Вопрос номер два: «Что, если мы разграничим движущую силу бизнеса и конкуренцию?» Один из примеров, связанных с этим вопросом, — это рекламная кампания универмага *Printemps*. Конкурент *Printemps* — магазин *Galeries Lafayette*. Они стоят друг против друга на одной улице. Выйдя из одного, вы почти наверняка отправитесь в другой. *Galeries Lafayette* является конкурентом *Printemps*, но движущая сила для *Printemps* — все парижские магазины. Цель *Printemps* состоит в том, чтобы отделить бизнес от его движущей силы, которая далеко не сводится к конкуренции.

Новый взгляд на рынок привел к идее реконструкции универмага. Двадцать лет назад он превратился в сеть магазинов — *Boutique Blanche*, *Primavera*, *Boutique Noire*, *Rue de la Mode* и др. Этот пример объясняет разницу между движущей силой и конкуренцией. На большинстве рынков подобная дифференциация неэффективна, но если и когда она возможна на некоем рынке, то простой вопрос о движущей силе, несомненно, поможет вам найти решение проблемы.

Вопрос № 2 — стратегический. Возьмем теперь вопрос, касающийся исполнения рекламы. Например № 46: «Что, если применить обратную логику?» Торговая марка «Heinz» в Великобритании изменила логику представления своих приправ к салату, заявив, что «К ним готовят салаты». В течение всего 30-секундного ролика, снятого крупным планом, соус медленно растекается по листьям латука. Выглядит безумно аппетитно. Такое впечатление, что прожилки латука созданы специально для того, чтобы подчеркнуть густоту соуса.

Мысль о перемене ролей может пробудить множество идей, особенно в том, что касается взаимоотношений родителей и детей. В рекламной кампании *Danone* в Испании на тему «Учитесь у детей» показано, как дети кормят с ложечки родителей йогуртом «Danone». Еще один испанский ролик демонстрирует тот же подход: в нем дети показывают родителям, как пользоваться презервативом, и объясняют, что такое безопасный секс. Как говорил Боб Дилан: *Тогда я был гораздо старше, теперь я намного моложе.*

Обратная логика — это исполнительская идея. Вопрос о движущей силе — стратегический. Процесс «что, если» умышленно чередует вопросы стратегии и исполнения. Стратегия ни в коей мере не является приоритетом. Главное, что этот инструмент-катализатор помогает обогатить идею. Анализируя рекламную кампанию *Heinz* или *Danone*, вы задумываетесь: «Что, если и нам перевернуть логику?» Процесс «что, если» содержит огромное количество вопросов, например: что, если торговая марка владеет выгодой, ассоциирующейся с другой товарной категорией? Что, если мы заменим «аргумент в пользу продукта» на «аргумент в пользу марки», чтобы усилить веру в продукт? Что, если мы намеренно выберем типовую стратегию? Что, если мы покажем последствия отсутствия продукта? Вопрос всегда шире, чем иллюстрирующие его примеры. Следовательно, вопрос — это то, что служит исходной площадкой для новых мыслей, а примеры помогают уяснить сам принцип. Цель процесса «что, если» — найти с помощью вопроса новую точку зрения на предмет.

Задавайте правильные вопросы

Мы стремимся быть агентством, которое задает вопросы лучше, чем наши конкуренты. Тот, кто задает правильные вопросы, и слушать умеет лучше. Мы твердо верим в необходимость умения *творчески слушать*. Поэтому мы и разработали процесс «что, если». Чем правильнее сформулирован вопрос, тем точнее будет ответ. Согласно методологии Разрыва, поиск стереотипов — это процесс постановки вопросов. Но нас интересуют не первые пришедшие в голову вопросы. Нам нужны вопросы, которые ставят под сомнение очевидное.

Всем, кто искренне хочет научиться задавать вопросы и оспаривать ответы, я советую купить колоду карт «Creative Whack Pack» («Карты творческих попыток»). Это колода из 52 карт, на каждой из которых напечатано по одной фразе, стимулирующей нетрадиционные подходы. Вот несколько примеров: «Восстанови полную картину», «Думай как ребенок», «Прислушайся к своим мечтам», «Отбрось отговорки», «Не влюбляйся в идеи», «Представь, как на твоём месте поступили бы другие», «Копай глубже»... «Creative Whack Pack» очень напоминают процесс «что, если».

Всемирный Банк Разрыва и процесс «что, если» — это два самых полезных наших инструмента. Хотя в какой-то мере это *любительские* инструменты. Любительские в хорошем смысле слова: т. е. *неспециальные*. Любители используют подручные средства. Они собирают, хранят какие-то вещицы, говоря себе: «Пусть лежит, когда-нибудь пригодится». Настает день, и рекламное объявление *Cadillac*, ролик *Heinz* или постер *Printemps* зажигают искру вдохновения.

Инструменты Разрыва помогают нам ориентироваться в море информации. В наши дни важнее не столько владеть информацией, сколько уметь правильно ею пользоваться. Всемирный Банк Разрыва и процесс «что, если» — это живые инструменты. Они постоянно модернизируются и расширяются. Они очень гибкие. Это ядро нашего коллективного знания. Любительские шаги и информационные открытия каждого из нас — это вклад в общую копилку. Все принадлежащие к нашей сети агентства благодаря своей культуре, опыту и любознательности плановиков пополняют копилку примеров, которая доступна всем. Филиалы в Милане и Амстердаме постепенно создали собственные банки и списки вопросов «что, если». Коллективно отобранные примеры становятся ориентирами. Совместно анализируя, сравнивая одни и те же примеры, проводя параллели между ними, специалисты одного агентства вырабатывают свою общую культуру. Коллективные рассуждения перерастают в стиль мышления. Чтобы понять друг друга, людям не нужно пускаться в объяснения. Выработанные ими сообщения ориентиры помогают работать быстро.

Нам хочется, чтобы эти инструменты были для наших агентств теми средствами, которые обогащают их опыт и позволяют делиться им друг с другом. Новый опыт — это новый пример, усиливающий, в свою очередь, рабочий инструмент. Всякий раз, делая открытие, мы обогащаем коллективную память.

Линейность и нелинейность

Типичный рекламный рабочий процесс последователен: общие цели компании — стратегия маркетинга — стратегия рекламы — творческая идея — формат исполнения и т. д. Этот линейный пошаговый процесс напоминает сборочный конвейер. От одного этапа мы переходим к следующему. На входе поступает «инструкция» от клиента. Это как бы сырье. На выходе получаем готовый продукт.

Но все далеко не так просто. Кажущаяся рациональность помогает упорядочить мысли, но она же может лишить вас каких-то мощнейших источников вдохновения, которые возникают на последней стадии размышления. В чистом виде исполнительская идея, которая в норме должна быть отнесена к завершающему этапу процесса, может оказаться источником новой стратегии или нового видения. Следовательно, мы не должны позволять линейной логике помешать взаимодействию идей.

Подобным образом, нельзя сказать, что три стадии Разрыва последовательны всегда. Мы уже подчеркивали, что мышление с позиции разрыва — это не постепенный процесс, который вы обязаны осуществлять в одном и том же строгом порядке. Можно начинать с любой из трех

стадий (стереотип/разрыв/видение). Порядок зависит от предмета или настроения (воодушевления) на тот или иной этап. Поэтому мы изображаем взаимосвязь между этапами в виде круга:

Четкое формулирование мысли

Осмелюсь сказать, что важно не столько с самого начала окунуться в формат Разрыва, сколько обратиться к нему в конце работы. Обычно формат Разрыва помогает найти идею. Но не всегда. Если идея возникает из другого источника, то — до или после создания рекламной кампании — необходимо четко выразить ее в формате Разрыва. Если хотите, назовите это «подгонкой». Тем не менее формат Разрыва обеспечивает возможность четко формулировать мысли. Вы как бы пишете отчет о своем путешествии. Это не просто рационалистическое обоснование, а способ удостовериться, что вы действительно добились прорыва, который станет основой видения. Иными словами, вопреки распространенному мнению, совсем не вредно четко сформулировать стратегию после обнаружения идеи.

Вы можете переписать, отточить, отрегулировать формат после разработки кампании. Нет никаких причин, почему высказывания, сформулированные внизу, не могут влиять на цели, сформулированные сверху. Толстая стена, отделяющая стратегию от исполнения, должна наконец пасть.

Алгоритм Разрыва

Методология Разрыва немного напоминает алгоритм. Вы входите в процесс в любой удобный момент. Затем выполняете различные шаги, углубляясь в процесс настолько, насколько это возможно, а когда исчерпали предмет — переходите к следующему шагу. Вы продолжаете действовать в том же духе до тех пор, пока не возвращаетесь в исходную точку. Пока не возникнет новая ассоциация идей, вы продолжаете процесс, обогащая свой опыт с каждым новым обращением к Всемирному Банку Разрыва и процессу «что, если».

Воодушевить может только метод гибкий и допускающий вариации. Но, поскольку в рекламных агентствах за создание стратегических инструментов обычно отвечают исследовательские отделы, эти инструменты чаще всего весьма традиционны. Исследователям — «слишком» безупречным с точки зрения структуры, узким специалистам с жесткой логикой — трудно справляться с разнообразием реальной жизни и многообразием стилей мышления. Они, как правило, пользуются ужасно скучными примерами, не способными никого вдохновить. Их инструменты — это ограничивающие структуры, призванные помогать формулировать «правильные задачи». А за «правильностью» зачастую скрывается консерватизм.

Разрыв, с другой стороны, стремится к открытости. Это не лабораторный инструмент, а совокупность множества экспериментов. Он требует от нас лучшее, что мы можем дать, и делится этим лучшим со всеми. Опыт любого отдельно взятого человека является вкладом в Разрыв, усиливающим его. Вы можете приступить к процессу, когда пожелаете — на любой стадии, в любой момент. Вы даже можете приостановить его на время и использовать только в конце как проверочную процедуру. Как средство анализа и подведения итогов. Методология Разрыва — это не формула, а движение мысли.

Интервал Разрыва

На практике, начиная работать над предметом, мы пытаемся сопротивляться очевидному, освободиться от допущений, сформулировать гипотезы, взглянуть на ситуацию с иного угла зрения, спросить «Что, если..?» и «Почему бы нет?» Другими словами, наша цель — вырваться из ограничивающих рамок.

Кроме того, запомните следующее: никогда не хватайтесь за первую попавшуюся идею только потому, что она идет вразрез со стереотипом. (Мы уже видели, что идея, противоположная привычным суждениям, редко бывает лучшей; чаще всего удача скрывается где-то в другом месте.) В поиске разрывных идей применяйте *системный подход*. Пользуйтесь инструментами-вдохновителями — Банком Разрыва и процессом «что, если». И наконец, найдите для своих мыслей самые точные слова.

Размышление происходит между разработкой маркетинговой стратегии и творческим процессом. Высказывание *TAG Heuer* о духовной силе, признание, что *Oil of Ulay* олицетворяет красоту в любом возрасте, призыв *Nike* преодолевать себя, поиск вдохновения в объявлении «Бремя лидерства» — все эти идеи родились до начала собственно творческого этапа. Следовательно, правомерно ввести понятие *интервала Разрыва*. Это промежуток времени между получением агентством задания от клиента и постановкой агентством творческого задания (бриф на креатив) команде. Во время интервала агентство должно «выложиться на все 100». Некоторые об этом забывают. Они срывают этот этап, не понимая, видимо, что клиент ждет от них активной работы.

Обычно этот интервал очень короток. Времени на раскачку нет. Как всегда, что-то должно было быть сделано еще «вчера». И как всегда, вы на один шаг отстаете от графика. Но руководитель должен найти способ справиться с этими факторами. Ему принадлежит роль оптимизатора времени, имеющегося в распоряжении у агентства. Его задача — постоянно подгонять команду, заставить ее думать с самого первого дня и не терять ни минуты. Это ежедневная борьба. Агентство должно быть организовано таким образом, чтобы гарантировать: максимум времени будет отдано интервалу — во избежание поспешного перехода от задания клиента к творческому заданию.

Интервал Разрыва — это переходный период. Этот волшебный момент принадлежит всем в агентстве. Каждый может сделать свой вклад. Не важно, от кого исходит идея; идея это безразлично. В этом смысле все мы становимся творцами.

В это время может зажечься стратегическая искра. Это важный решающий момент. Жизненная сила агентства — в частности, специалисты по планированию — должны придумывать ясные идеи, пытаться проникнуть в мысли потребителя, предлагать новые регистры для рекламы. Для этого нужны талант, интуиция, воображение и, как я уже сказал, время. С пользой потраченное время интервала — это гарантия качества формулировки задания и, как правило, качества рекламной кампании. В это же время обогащается культура агентства, и увеличиваются его знания. Интервал Разрыва — это наш собственный отдел научных разработок.

Стратегическое творчество

Часто можно слышать, что *стратегия* — это этап анализа, обоснования, расчетов и что творческим идеям здесь не место. Не могу с этим согласиться.

Двадцать пять лет назад, когда я был ответственным за контакты с клиентами, я спросил шефа, что самое важное в моей работе. *Творческое задание*, — ответил он без колебаний. — *Чем лучше сформулировано задание, тем больше денег оно принесет*. И добавил: *«Относитесь к творческому отделу как к фабричному производству»*. (Многим творческим личностям подобная аналогия не понравится.) Чем быстрее работает фабрика, тем выше производительность компании.

Никудышное задание придется переделывать. Плохо сформулированная задача означает потерю времени. Типичное агентство может потерять добрую треть времени из-за неподходящей или скучной формулировки. А фабрика между тем простаивает, производительность падает. Хорошее творческое задание, с другой стороны, увеличивает вероятность создания выдающейся рекламной кампании. Если кампания по-настоящему выдающаяся, она прослужит долго. Меньше времени будет потрачено на творческую работу в будущем. А это означает рост производительности агентства и более высокие финансовые результаты как для него, так и для клиента.

Хорошо сформулированные задания всегда приносят больше денег, чем экономия на арендной плате или сокращении штата. Одно другому не мешает, но совершенно точно, что существует прямая связь между качеством задания и итоговой строкой прибыли.

Все сказанное и все, на что направлен Разрыв, сводится к одному: творческое задание должно быть не только релевантным, но и стимулирующим. Оно должно содержать *идею*.

Многие найдут это утверждение шокирующим. Люди думают: стратегия отдельно, а творческая работа — отдельно. Это два абсолютно разных мира. Совершенно самостоятельных. И разговор о творческой стратегии просто неуместен. Полная бессмыслица. Хуже того — вредная бессмыслица. Для тех, кто так думает, стратегия — вещь неприкосновенная. Нельзя нарушать ее чистоту. На нее не должно оказываться никакого влияния «снизу». Эти люди убеждены: разговоры о том, что исполнение может влиять на стратегию, опасны. Все, что располагается ниже стратегического уровня, — мелко и незначительно.

Разрыв отличается тем, что требует присутствия идеи в задании, требует, чтобы само задание было творческим. Идея *Clairol* — «Жизненный опыт». Мысль для *TAG Heuer* — «Сила духа». Идеи и мысли — это зерна вдохновляющих, стимулирующих заданий. Они приводят творческий процесс в движение, стимулируют мысль, часто просто открывают новую перспективу, новую точку зрения.

Когда судишь о творческой стороне в процессе работы, легко запутаться в сотнях критериев. Но если задание сильное, если в нем есть идея, вы инстинктивно об этом знаете. В таком случае перед вами только два вопроса. Первый: могла ли данная рекламная кампания быть создана без задания? Если ответ положительный, то существует вероятность, что кампании не хватает содержательности. Вы должны видеть задачу кампании. Второй вопрос — зеркальное отражение первого. Это вопрос с противоположной стороны: является ли рекламная кампания простой транскрипцией задания? Положительный ответ означает отсутствие творческого скачка и недостаток исполнительской силы у кампании. В работе должно быть задание, но работа не должна сводиться к нему.

Творческая энергия

Очень часто нечеткость и отсутствие фантазии в задании означают, что творцы потратят несколько дней, а то и недель на устранение этих недостатков. Их энергия, следовательно, расходуется не по назначению — они не смогут с первого дня полностью направить ее на создание замечательного рекламного объявления. Многочасовые попытки понять, что от тебя требуется, изматывают. Когда творцам приходится тратить на это время и силы, то они утомляются еще до того, как приступят к поискам идеи для рекламной кампании. Они теряют свежесть восприятия, теряют внутренний стимул, так называемый «драйв». Таким образом, одной из важнейших становится проблема творческой энергии. Для людей творческих Разрыв хорош тем, что позволяет направить всю их энергию без остатка на поиск творческих идей.

Кроме того, Разрыв позволяет креативному менеджеру поднять «планку». Если задание воодушевляет команду — полдела сделано. Работа креативного менеджера облегчается: он может подвигнуть команду на новые достижения. В конечном счете это и отличает хорошую работу от выдающейся.

Все сказанное мы связываем с *творческой стороной* стратегии, с присутствием идеи в задании. Но сказать легче, чем сделать. Очень велик соблазн одобрить, или даже самому сформулировать просто хорошую задачу. Нельзя поддаваться этому искушению. Надо быть требовательными, ненасытными. И не идти на компромисс. Красота задания должна нас завораживать, как завораживает красота самой рекламной кампании.

РОЛЬ планирования в процессе Разрыва

Классическая роль специалиста по планированию состоит в том, чтобы знать все о времени, в которое мы живем, и о целевом потребителе. Как сказал Франсуа Даль (*Francois Dalle*), президент *L'Oreal*, *специалист по планированию должен улавливать то, что только намечается*. А для этого он должен быть неизлечимо любознательным, научиться быстро реагировать и на текущий момент, и на эпохальные события, уметь слушать, быть внимательным и быть всегда начеку.

Специалист по планированию должен понимать целевую аудиторию лучше, чем кто-либо в агентстве. Его роль — объяснять все, что касается торговой марки. Для этого требуется уметь задавать правильные и самые уместные вопросы, видеть жизнь в самых сухих фактах. Также он

должен понимать, как работает реклама, понимать, что люди воспринимают обращение не пассивно, а реагируют на него. Важно заставить потребителя *задуматься*.

Роль плановика, таким образом, усложняется: он должен понять, как заставить рекламу эффективно *взаимодействовать* с публикой. Эта роль, в классическом ее определении, имеет огромное значение. Агентство не может функционировать без отдела стратегического планирования, сильного и обладающего всеми необходимыми знаниями. Но планирование состоит не только в этом. Специалисты по планированию должны быть художниками своего дела. Большинство людей судят о плановиках по строгости их анализа и по значимости их работы. Плановики должны еще и стимулировать отличие. Обычно люди ценят значимость; мы стимулируем отличие.

Разрыв расширяет роль специалиста по планированию вверх и вниз. Вверх, так как его работа заключается в том, чтобы нарисовать блестящее будущее торговых марок. Вниз, так как он должен генерировать идеи, которые помогут творцам творить еще лучше.

Все зависит от объединения талантов плановиков и творцов.

В самых творческих агентствах мира работают самые лучшие отделы планирования. Планирование в рекламном агентстве невозможно без творческой проницательности. Фантазия творческой команды должна пользоваться результатами работы плановика «на полную катушку». Чем точнее оружие, тем искуснее должен быть человек, который им пользуется.

Базовые встречи

Поскольку специалисты знают, что рекламную кампанию нельзя создать, сидя группой за круглым столом, метод мозгового штурма в большинстве агентств не приветствуется. Эти агентства путают цель мозгового штурма, которая заключается в генерировании идей вообще, с целью поиска идей для конкретной рекламной кампании. Очевидно, что разработка кампании требует особого умения. Это техника совершенствования рекламного обращения в ограниченном времени или пространстве.

Однако мозговой штурм бывает весьма полезен для поиска идей на верхнем уровне исходя из поставленного задания. Чем раньше будет проведен мозговой штурм, тем более продуктивным он будет. В своем агентстве мы проводим так называемые *базовые встречи*. Эти встречи объединяют не только сотрудников, ответственных за контакты с клиентами, и специалистов по планированию, отвечающих за бюджет, но и работников других уровней. Во время обсуждения нет барьера между нижними и верхними уровнями. Приветствуются все идеи — и стратегические, и касающиеся исполнения. Все, что кладется на стол, служит сырьем для плановиков.

Базовые встречи эффективны по нескольким причинам. Поскольку они инициированы сверху, с самого начала учитывается вклад каждого. Они проводятся в спокойный для агентства период, когда все расслаблены, когда не нужно принимать никаких решений. В этот момент идеи могут рождаться совершенно свободно. А за два дня до презентации, когда мозги заняты только этим мероприятием, подобные встречи проводить нет смысла. Напряжение только мешает фантазии. Кроме того, разрушая барьеры, объединяя творцов со специалистами по рынку, обращаясь к проблемам верхних и нижних уровней, базовые встречи позволяют избежать линейности. В нашей идее фабрики нет места конвейеру.

Базовые встречи могут быть нацелены непосредственно на изучение стереотипов. Они обеспечивают возможность проанализировать стереотипы и внутри агентства, и с клиентами. Мы часто проводим с клиентами *семинары по стереотипам*, поскольку клиенты лучше чем кто-либо помогают выявить стереотипы конкретного рынка и отрасли. Участвуя в рабочем процессе с самого начала, клиенты скорее соглашаются принять предлагаемые впоследствии разрывные решения. Нам больше не надо продавать им наши кампании; надо вызвать у наших клиентов желание их купить.

Когда вы проводите мозговой штурм на семинаре по стереотипам, вы знаете, что вы ищете; вы преследуете конкретную цель. Когда море штормит, легко сбиться с пути. Поэтому де Боно предпочитает выражение «*мозговая навигация*», а не мозговой штурм. И мы вслед за ним.

Интуиция

Размышления о стереотипах, видении или разрыве, обращение к Всемирному Банку Разрыва или процессу «что, если», поиск ясных идей или проникновение в мысли потребителя, — все это невозможно, если мы не оставляем места интуиции.

Рекламная кампания — это решение проблемы. И это решение редко является результатом пошагового рассуждения. В какой-то момент решение — т. е. кампания — приходит по наитию. Вы не приходите к решению дедуктивным методом, вы делаете скачок. Скачки вдохновляет только интуиция. Когда вы не знаете правильной дороги к пункту назначения, вы действуете интуитивно.

Авторы книги «Интуиция, новый рубеж менеджмента» Парик и Джагдиш (*Parikh and Jagdish*, «Intuition, The New Frontier of Management») сделали любопытные наблюдения. По их мнению, *аналитическое мышление* — это «северное» свойство. То есть оно скорее присуще жителям Гамбурга, нежели Баварии; Шотландии, нежели Англии; Милана, нежели Неаполя. И наоборот, *интуитивное мышление* — это характеристика южан. Оно присуще скорее ирландцам, чем шотландцам, африканцам, чем европейцам, и, добавляют авторы, «более гуманитарное, чем рационалистическое».

Поскольку при помощи традиционного, аналитического и логического, мышления все труднее адекватно справляться с растущей сложностью мира, авторы книги полагают, что со временем будет преобладать «южный тип» мышления. Мы должны чаще и без колебаний полагаться на интуицию. Один немец — вероятно, южанин — сказал однажды: «Ничего умного от одной сообразительности не получается, и ничего разумного от одного здравого смысла».

Даниель Ришар (*Daniel Richard*), президент уже упоминавшейся компании *3 Suisses*, родился во французском городе Ниме. То есть он южанин. По его мнению, работа обретает смысл, когда вы приносите в нее чувственность и эмоции. «Поэтому, — говорит он, — роль торговца сегодня не ограничивается продажей товаров». Он считает, что многие крупные фирмы еще не пришли к этому пониманию. Ришар воплотил свои убеждения в рекламе *3 Suisses*. Он объясняет, что территория *3 Suisses* — более «правополушарная», чем у ее конкурентов. «Это мягкая, поэтическая территория, поскольку мы уделяем большое внимание чувствами».

Кошки всегда приземляются на лапы. На одном из рекламных объявлений *3 Suisses* изображена кошка в «свободном падении». Текст самого объявления таков: «После эпохи технологии, статистики, обзоров, маркетинга, рассудка и дальновидности наступает эра интуиции». Интуиция является темой *3 Suisses* вот уже четыре года. Одни ее объявления воспевают интуицию и уверяют, что талант без нее невозможен, или что искусство — это воплощенная интуиция и т. д. Другие объявления говорят об интуиции менее возвышенно. Например, в одном показана девушка, которая, пойдя на поводу у своей фантазии, вместо бигуди накрутила волосы на жестяные банки из-под «Coca-Cola». «Вещи всегда рады пригодиться нам еще разок», — объясняет она.

Так зачем петь дифирамбы интуиции? В мире бизнеса — включая рекламные агентства — люди научены не прислушиваться к интуиции. Идеи приемлемы, только если они основаны на несокрушимой логике. Интуиция подавляется. Это лишает людей смелости. Они сами себя подвергают цензуре. Тем не менее, как говорят биологи, часть мозга, ответственная за логику, располагается на его поверхности, тогда как интуиция глубоко спрятана. Поэтому предоставить голос интуиции — это далеко не легкомыслие. Наоборот, это лучший способ продемонстрировать весь накопленный человеком многообразный опыт. Вот я и выискиваю те искры, те незначительные фразы, которые проскальзывают в разговоре. Мы не знаем, откуда они берутся, но можем оттолкнуться от них. Билл Бернбах говорил: «Знание, в конце концов, доступно всем. Но только подлинная интуиция, прыжок от знания к идее, принадлежит вам и только вам».

Не усложняйте

Анализ стереотипов. Поиск способа их сломать. Выбор видения. Процесс «что, если». Всемирный Банк Разрыва. Источники Разрыва мы будем обсуждать в следующей главе. Выдвижение ясных идей. Мысли потребителя. Движение вверх и вниз по Лестнице Рекламы. Сколько всего! Методология Разрыва выглядит сложной. Но на самом деле она не так сложна.

Во-первых, результат Разрыва, который мы ожидаем, — это просто рекламное предложение, выраженное в одном грамматическом предложении. Творческий директор не должен принимать задание, которое содержит рекламное предложение, выраженное более в чем одном простом грамматическом предложении. Краткость — сестра таланта.

Но это еще не все. Не надо путать *простоту* и *упрощение*. Мы знаем, что на Востоке простоту почитают высшей мерой сложности. Того же принципа придерживаются и некоторые европейцы. А англичане, которые считают простоту обратной стороной сложности? Простота часто является доказательством большой проделанной работы. Надо понимать, что способность заглянуть в будущее всегда предполагает работу мысли. И особенно, что Разрыв позволяет нам формулировать стратегии творческого задания, которые воспринимаются более глубоко, более интуитивно, более открыто.

Получение задания от клиента и формулирование творческого задания должен разделять определенный период времени. Иначе последнее может оказаться неинтересным. Нужно выдвигать разные идеи, гипотезы, предлагать решения, пользоваться подсказками других людей. Работа специалиста по планированию состоит в том, чтобы, взявшись за сложное, превратить его в простое.

Разрыв — это не усложнение вещей. Это не исключительно рациональная концепция, как может показаться кому-нибудь пугливому. Наоборот, цель этого метода — освободить чувства, интуицию, эмоции. Это практический метод, который призван помочь нам думать головой, прислушиваясь к чувствам.

Естественность

Чтобы найти и сформулировать сильное предложение, необходимы мастерство и талант. Но, как бы тривиально это ни звучало, оно требует также и труда. Если мы хотим, чтобы созданная нами рекламная кампания была естественной, как будто она получилась сама собой, возникла благодаря своей простоте и очевидности, мы должны потратить на нее время и силы, думая и используя инструменты, которые позволяют находить новые ассоциации идей.

Когда будете смотреть телевизор, обратите внимание на рекламу. Вы сразу поймете, создатели каких роликов явно перестарались. В них нет непринужденности, их цель «продать» слишком очевидна. Они не «задевают». Но есть и такие, которые привлекают внимание своим исполнительским решением, но при этом им недостает релевантности, поэтому после просмотра остается ощущение пустоты. Выдающаяся реклама сочетает в себе полноту содержания с элегантностью формы.

Разрыв стремится именно к этому. Но он принесет плоды, только если правильно им пользоваться. Требуется много усилий, чтобы выглядеть естественно. Об этом замечательно сказал Джин Келли: *«Если кажется, что вы потратили слишком много сил на выполнение работы, значит, вы потрудились недостаточно».*

Глава 8 Источники Разрыва

Мы видели, что как методология Разрыва базируется на трех элементах: стереотипе, разрыве и видении. Стереотип разрушается посредством разрыва в рамках четкого долгосрочного видения. Вы уже хорошо представляете себе, как определить стереотип и как строить видение. А что же Разрыв? Какие формы он принимает? В чем выражается?

Ответ прост: Источники Разрыва находятся в точках пересечения трех групп — рекламодателей (компаний), потребителей и рекламных агентств. Каждой группе соответствует свой источник Разрыва.

Мир маркетинга накрепко связан с конкретикой. Ему соответствуют Разрывы, основанные на зримых (наглядных, если можно так выразиться) идеях. Мир потребителя — это мир отношения и поведения. В этой сфере Разрывы базируются на проникновении в мысли потребителя. Наконец, агентства — это мир, где создаются рекламные обращения, а обращения можно передавать на разных уровнях — *регистрах*. В данном случае источниками Разрыва являются рекламные регистры.

Все три источника имеют одинаковую вдохновляющую силу. Поговорим о них подробнее. Рассмотрим, выбрав наугад, идеи, вдохновленные этими источниками. В этом отражается любительская сторона Разрыва: любая идея, даже незначительная, в силу своей новизны заслуживает внимания и способна обогатить наш опыт.

Зримые идеи

Очень многие рекламные ролики забываются сразу, как только заканчиваются. Число рекламных обращений, которые мы видим и слышим, растет в геометрической прогрессии. В день на потребителей обрушиваются сотни обращений. В этом потоке наше внимание может зацепить только что-то конкретное. Мозг может сразу за что-то ухватиться. Памяти есть на что опереться.

Легче запоминается зримое, конкретное. И не важно, что некоторые аспекты нашего мира становятся виртуальными, менее осязаемыми. Данный факт, наоборот, только подтверждает это утверждение.

Зримые идеи — это не рекламные идеи как таковые. Это конкретные находки, усиливающие привлекательность торговой марки. Найдки могут быть самыми разными. Например, залогом успеха может стать удачное название марки, скажем «Night Repair» («Ночной ремонт») или «Snack Wells» («Море закусок»). Или идея упаковки: колготки «L'Eggs» упакованы в коробочки яйцевидной формы. Марки «Night Repair» и «L'Eggs», каждая в своей области, явно нарушают непрерывность. Ниже мы приведем много подобных примеров.

В отношении зримых идей самое интересное то, что их может подсказать сам мир рекламы. Возьмем, к примеру, действующую в Калифорнии сеть мексиканских ресторанов *Chevy's*, рекламные ролики которых выходят в день их производства. Каждый выход ролика предваряется заставкой «Fresh TV» («Свежее ТВ») — знаком неизменной свежести подаваемых в *Chevy's* блюд. Еще один пример — это создание получасового рекламного видеофильма и использование 30-секундного ролика, рекламирующего этот фильм. Такой ход мы рекомендовали курорту *Club Med*, поскольку в коротком ролике невозможно рассказать обо всем, что собой представляет и предлагает *Club Med*. Если на отдых выдается всего одна или две недели в году, у вас нет права на ошибку. В конце концов, нет ничего серьезнее, чем планирование отпуска.

Получасовой фильм о *Club Med* или полуминутный рассказ о свежих блюдах *Chevy's* — это сильные, зримые идеи. Мы часто приводим их в пример. Зримые идеи обычно рождаются в агентствах. Они, строго говоря, не являются ни «маркетинговыми» идеями (хотя некоторые из них могут быть элементами комплекса маркетинга), ни рекламными обращениями. Это «пред»-идеи. Предкампании, предобращения. Это идеи, которые рождаются до развертывания рекламной кампании, до формулирования рекламного обращения. Силу им придает конкретность.

Мы разделили зримые идеи на четыре категории: идеи, связанные с названием марки; идеи, связанные с дополнительными услугами; идеи, связанные с событиями; медиа-идеи.

Идеи, связанные с названием марки

Сильное, состоящее из одного-двух слов название марки может многое сказать о позиционировании компании.

Имя розничного продавца электронной аппаратуры из Калифорнии *The Good Guys!* говорит о нем не меньше, чем реклама. Его ролики — это истории в духе «Скрытой камеры» о походах некоего покупателя в магазины *The Good Guys!* Покупатель (его лица не показывают)

обращается с различными вопросами и просьбами к ничего не подозревающим о съемках продавцам. В одном ролике

покупатель с супругой, якобы беременной, объясняют, что едут в роддом и им нужна видеокамера, чтобы запечатлеть предстоящее событие. Но поскольку ребенок уже готов явиться на свет, времени на оформление кредита у них нет. В конце ролика на экране появляется надпись «Немедленный кредит». В другом ролике загадочный покупатель представляет реальное подтверждение права фирмы носить такое имя: гарантированно низкие цены, бесплатное подключение в любом районе города, обещание, что в *The Good Guys!* вам никогда не всучат не «ту» вещь.

Каждый ролик — это испытание (если не сказать «пытка») услуг фирмы на прочность, впрочем, испытание веселое. Ее рекламная кампания доказывает искренность продавцов *The Good Guys!*, которые говорят, что для них главное не слова, а действия.

Самое интересное в этой фирме — ее название. И оно же определяет остальные аспекты ее деятельности. Выбор такого имени требует известной смелости и даже беспечности. Это имя — ручательство. Это гарантия преданности делу, честности, дружелюбия. Название *The Good Guys!* подразумевает дружеское расположение фирмы, ее ориентированность на отличное обслуживание и отсутствие каких бы то ни было неприятных ощущений для покупателей.

Это выдающаяся идея названия компании.

Удачное название торговой марки экономит немало времени. Возьмем, к примеру, политику выбора названий марок в таких компаниях, как *Procter Gf Gamble* и *Estie Louder*, с одной стороны, это такие символические названия, как «Pampers» (от англ. *rampet* — баловать, изнеживать), «Tide» (поток, волна), «Cascade Ivory» (слоновая кость), с другой — «Turnaround Cream» (крем «Полное изменение»), «Evanescence» (исчезновение), «Extremely Gentle Eye Makeup Remover» (средство для очень нежного удаления макияжа с глаз), «Moister-on-Call» (увлажнение по необходимости).

Посмотрим также на названия продуктов компаний *Fmitopia* и *Little Caesars*.

«Lemon Berry Intuition», «Mind Over Mango», «Banana Vanilla Rupture», «Love and Hope Lemonade», «Peaceable Peach», «Tangerine Wavelength» («На мандариновой волне»), «Grape Beyond» ~ названия продуктов «Fruitopia» дразнят вкус и приятны на слух. Для названий фруктовых напитков наступает новая эра. Вкус перестает быть рядовым элементом множества с незамысловатым названием — апельсиновый, лимонный или малиновый. *Fruitopia* придает вкусу характер и делает его модным.

Предложение двух продуктов по цене одного — не новость. Это обычная практика стимулирования спроса. Но фирме *Little Caesars* удалось сделать типичную меру чрезвычайно эффективной. Слова «Pizza Pizza» — первоначально обозначавшие всего лишь временное предложение «двух по цене одной» — стали названием постоянного предложения. Потрясающий успех «Pizza Pizza» побудил *Little Caesars* трансформировать тактический ход в целую стратегию: предложение максимальной ценности. Из простого слогана слова «Pizza Pizza» превратились в обозначение статуса торговой марки.

Французское слово *nana* означает «птенец». Одновременно это название марки популярных у девочек-подростков гигиенических салфеток. Упаковка салфеток ничем не выдает ее содержимое, так что девочка может не смущаться, если кто-то увидит салфетки в ее открытой сумке. Название и упаковка являются отражением спокойного отношения к предмету. Никакой притворной стыдливости. Салфетки «Nana» достают из сумки, не стесняясь, как носовой платок или губную помаду.

«Nana, Fruitopia» и «Pizza Pizza» — это в своем роде разрушения стереотипов. Находчивые фирмы не довольствуются простыми названиями продуктов. Название само может стать идеей, причем сильной идеей, если она будет зримой. Пред-реклама — это уже половина дела. Разрывные названия торговых марок являются зримыми идеями, в значительной мере увеличивающими эффективность рекламы.

Идеи дополнительных услуг

Можно придумать оригинальное название торговой марки. А можно придумать такую услугу, которая подчеркнет разницу между данной маркой и ее конкурентами. Услуги, оказываемые фирмами, зачастую не слишком заметны — тем больше оснований предложить потребителям то, что может произвести на них впечатление. Фирма *Darty*, крупнейший во Франции розничный продавец бытовой техники, поняла это еще 20 лет назад.

В отличие от своих конкурентов *Darty* никогда не устраивает распродаж и не предлагает «специальных» цен. Она проводила политику «ежедневно низких цен» еще до того, как это выражение было изобретено. *Darty* придумала так называемый Договор доверия — договор между фирмой, ее сотрудниками и потребителями, в котором *Darty* обязуется поддерживать умеренные цены, иметь в ассортименте продукцию основных производителей бытовой техники, осуществлять качественное послепродажное обслуживание и т. п. Договор доверия — это реальный контракт, существующий на бумаге. Его подписывает каждый сотрудник, поступающий на работу в *Darty*.

Помимо прочего, договор *Darty* гарантирует проведение ремонтных работ в любой день недели (неслыханное дело для страны, где по воскресеньям никто и ничто не работает, в том числе и магазины). Это зримое предложение — обещание воскресного ремонтного обслуживания, которое усиливает доверие к другим, менее заметным, предложениям *Darty*. Срабатывает эффект рикошета. Подобным образом *Leroy Merlin*, французская сеть магазинов «сделай сам», обещает, что ее квалифицированные консультанты дадут исчерпывающий ответ на любой вопрос покупателя. Позвонив в *Leroy Merlin* по телефону, вы не более чем через пять минут получите ответ. Гарантировано. Фирма *Gitem*, торгующая стереоаппаратурой, предлагает починить любые приемники — т. е. купленные не обязательно у нее. Это также идеи дополнительных услуг.

Одним из самых активных генераторов идей дополнительного обслуживания является авиакомпания *British Airways*. И это при том, что она специально не задавалась целью рождать «гениальные» идеи. *British Airways* просто стремилась продавать как можно больше билетов на свои рейсы. Руководители компании вовремя осознали, что в данной сфере в конкуренции побеждает тот, кто предлагает новые услуги — важные и не очень. *BA* усовершенствовала пассажирские кресла, увеличила площадь буфетов в салонах самолетов, ввела программы релаксации на международных рейсах. Сегодня в салонах самолетов *BA* есть даже душевые кабины. Каждая инициатива является частью целенаправленной и очень четкой программы, провозглашающей приоритетность интересов клиентов. Для того кто искренне печется о нуждах клиентов, нет ничего невозможного, вплоть до того, что клиентам говорят: все, что от вас требуется, — это прибыть в аэропорт, а билет в нужный пункт назначения вы получите непременно. В этом и состоит суть программы *BA*, названной «Приезжайте и взлетайте». *BA* обещает, что если мест в самолете не окажется, она организует дополнительный чартерный рейс — даже для одного пассажира. Невероятно, но это правда. Это идея обслуживания «по максимуму».

В умении использования идей дополнительных услуг для демонстрации конкурентного преимущества американцам равных нет. Фирмочка, начинавшая с того, что «снимала углы» в магазинах, предоставляя копировальные услуги, превратилась в первый национальный центр офисного обслуживания. Эволюция и успех *Kinko's* явились результатом незамысловатых сервисных дополнений. Когда у большинства людей еще не было домашних или портативных компьютеров, *Kinko's* создала компьютерные рабочие станции (места), которые можно было арендовать на час, на день или на неделю. В любой момент арендатор мог обратиться за помощью к персоналу, состоящему из квалифицированных компьютерщиков. Мало того, услуги *Kinko's* доступны 24 часа в сутки семь дней в неделю. В настоящее время спектр услуг *Kinko's* включает все, что только возможно в этой области: телефаксовую связь, настольные издательские средства, электронную почтовую связь, организацию видеоконференций и аренду конференц-залов, даже льготную телефонную связь для клиентов. Как утверждает в рекламе *Kinko's*, сегодня это «офис всей страны», комплексный офисный центр для нового поколения американского бизнеса.

Не проходит ни дня без новой инициативы и в жизни компании *Starbucks Coffee*. Ей мало быть сетью из 600 кофеен по всей территории США. Она хочет сделать своих клиентов настоящими ценителями кофе. Каждое заведение *Starbucks* — не просто кафе; это что-то вроде «кофейных погребков», где можно попробовать кофе, сваренный по рецептам, собранным со всего мира.

Изучая меню, посетители кофейни многое узнают о кофе. *Starbucks* даже издала книгу «*Starbucks: страсть к кофе*», которая продается во всех книжных магазинах сети *Barnes & Noble*. Совместно с *Capitol Records* компания *Starbucks* выпустила также сборный диск джазовых композиций и на этой музыкальной волне создала оригинальный рецепт кофе под названием «*Blue Note Blend*» («Звуки блюза»). *Starbucks* умеет организовывать культурные события и выбирать места, чтобы угостить людей своим кофе. Это не просто сеть кофеен или розничный продавец. *Starbucks* — это новатор, чьи идеи и диапазон услуг поднимают умение пить кофе до высот искусства.

Французская фирма *Jean-Claude Decaux* производит и устанавливает навесы для автобусных остановок в городах разных стран мира: Париже, Мадриде, Лондоне, Гамбурге, Амстердаме, Гетеборге, Праге, Сан-Франциско. Работая за границей, *Decaux* сталкивается с местными конкурентами. Чтобы склонить на свою сторону муниципальные власти, нужно обладать бойцовскими качествами. И, что важнее, нужно предлагать хорошие идеи. Например, *Decaux* недавно усовершенствовала маленький домашний сигнальный прибор, который сообщает, что через три минуты автобус подойдет к вашей остановке. Практично и надежно — не надо дожидаться автобуса на остановке. Именно второе соображение — надежность — позволило *Decaux* выиграть борьбу за рынок Нью-Йорка. Дополнительная услуга приносит большую добавленную стоимость.

Идеи событий

Мы уже говорили об идеях дополнительных услуг авиакомпании *British Airways*, которые делают реальностью ее утверждение «Любимая авиакомпания мира». Список ее инициатив был бы не полон без упоминания «Самого большого предложения в мире» — за каждый купленный билет на каждый международный рейс компания предоставляла еще один билет бесплатно. Это событие принесло около \$100 млн бесплатной рекламы. Данное предложение было не просто идеей, призванной стимулировать спрос, а событием, которое мог организовать только лидер отрасли. Тогда услугами *BA* воспользовались 60 млн человек. Благодаря проводимым *British Airways* разнообразным конкретным акциям, венцом которых стало «Самое большое предложение в мире», утверждение «Любимая авиакомпания мира» наполняется смыслом. Благодаря им оно не звучит как пустые слова самодовольного хвастуна.

Уже больше четверти века темой рекламы *Pepsi* является «Выбор нового поколения». Эта кампания появилась на экранах телевизоров не вдруг. Фактически она стала результатом другой кампании, «Вызов *Pepsi*», и множества сравнительных тестов вкуса «*Pepsi-Cola*» и «*Coca-Cola*», которые *Pepsi* проводила в течение нескольких лет. Таким образом, кампания «Новое поколение» имеет весьма крепкие и осязаемые корни. «Вызов *Pepsi*» дал начало будущему «Выбору нового поколения».

Выход «*NutraSweet*» на рынок также базировался на стимулирующей спрос идее, которая позднее была использована в рекламе. Публика впервые узнала об этом заменителе сахара, попробовав бесплатные шарики жевательной резинки «*NutraSweet*» — из установленных по всей Америке больших старомодных автоматов с приметным логотипом «*NutraSweet*» на стекле. Разве не хороший способ продемонстрировать отличный вкус продукта и позиционировать его как настоящую альтернативу сахару? Первое же последовавшее за тем объявление рекламной кампании «*NutraSweet*» напоминало о «восхитительном вкусе жевательной резинки "NutraSweet" ». Сегодня название и логотип «*NutraSweet*» можно увидеть на упаковках более трех тысяч различных продуктов питания.

Идеи событий связаны не только со стимулированием спроса, как в случае с *British Airways* или *Pepsi*, но часто имеют PR-основу. Например, цель программы *WIN — Wal-Mart Innovation*

Network — состоит в том, чтобы помогать изобретателям или любым создателям новых продуктов находить производителей для их изобретений. Но еще важнее, что молодые изобретатели-энтузиасты получают реальный шанс воплотить свои идеи в жизнь. Когда идеи превращаются в настоящие продукты, *Wal-Mart* берет на себя их распространение.

Фирма *Casino*, один из крупнейших продавцов продуктов питания во Франции, первой использовала потенциал метода общенационального маркетингового исследования. Его итоги даже заставили *Casino* отказаться от продажи некоторых продуктов. Все началось с решения создать экспертный совет потребителей из 10 тыс. человек. Чтобы набрать столько людей, была проведена рекламная кампания, призывавшая всех разборчивых и требовательных потребителей высказывать свои мнения. *Casino* обязалась публиковать любые комментарии, в том числе и нелестные. Роли переменялись: теперь зримые результаты принесла реклама. Тот факт, что *Casino* потратила немалые средства на эту кампанию, свидетельствует о серьезности ее инициативы.

Одежда линии «Dockers» для «пятниц без галстуков» — замечательный пример эффективности новаторской PR-идеи. Идея «дней без галстуков» родилась тогда, когда гардеробы американских мужчин были забиты одеждой, которая строго делилась на одежду для работы (костюмы) и для отдыха (джинсы и свитеры). Предложенная фирмой *Levi's* линия повседневной одежды «Dockers» стала ответом на существовавшую, но неудовлетворенную потребность в непарадной, удобной одежде для представителей поколения «бэби-бумеров» — чуть более элегантно, чем джинсовый стиль (и достаточно свободной, чтобы вмещать наметившееся у мужчин среднего возраста брюшко). Требовалось не просто убедить мужчин покупать «Dockers», а убедить их чаще одеваться попроще. Новая тенденция перехода на непарадную рабочую одежду началась с введения в прогрессивных фирмах Калифорнии «пятниц без галстуков». Простая PR-кампания переросла в общенациональное движение. Сегодня американцы стали одеваться на работу не по-парадному каждый день. Простоту и удобство одежды приняли даже в самых консервативных отраслях. В настоящее время сотрудникам более чем 30% американских компаний позволено одеваться в свободном стиле все пять дней рабочей недели.

Как оригинально представить новую модель автомобиля, система управления которого разработана на самом современном уровне? Производитель машины придумал для рекламной кампании в Южной Африке совершенно неожиданный и очень действенный ход, заставив говорить о себе всю страну целую неделю. Дело было так. Однажды утром некий местный фермер сообщил властям, что обнаружил на своем поле следы, неизвестно кем оставленные и образующие какие-то причудливые фигуры. Прибывшие на место полицейские, также озадаченные происхождением следов, предположили, что их мог оставить НЛО. На следующий день о предполагаемом визите пришельцев уже сообщали все газеты и выпуски новостей. На самом деле следы на поле были не чем иным, как рекламным трюком. Уфологи, через десять дней решившие взглянуть на загадочные знаки с вертолета, увидели, что они образуют огромный, стометровый логотип *BMW*. Только после этого компания *BMW* поместила во всех газетах полностраничное рекламное объявление с заголовком «Разум где-то рядом. *BMW*». Эта безумная на первый взгляд идея повеселила всю страну и стала отправной точкой крупной презентационной кампании модели «Series 5».

Еще одна автомобильная компания, которая удачно использовала событие для усиления лояльности марке, — это *Saturn*. Ее успех был совсем не случаен, особенно в части привлечения лояльных и полных энтузиазма покупателей. С момента основания фирмы крупнейшим событием стало так называемое «Возвращение *Saturn* на родину»: владельцы машин «*Saturn*» получили приглашение посетить заводы компании в г. Спринг-Хилл (Тенне-си). Там был организован четырехдневный фестиваль *Saturn*, где покупатели могли встретиться и пообщаться с создателями своих машин. Компания приняла 70 тыс. человек — 10% всех владельцев «*Saturn*». Гостей ждала «полная программа» — от посещения цехов, пикников, концертов звезд эстрады до подарков и детского лагеря *Camp Saturn*. Неплохое выражение философии компании, которая заявляет о командном духе и преданности клиентам. И определенно не

худшее вложение \$5 млн — по \$70 на каждого владельца машины, — чтобы усилить ни с чем не сравнимые ощущения от обладания «Saturn».

Идеи событий и PR-идеи — это зримые (осязаемые, наглядные) идеи. Они придают силу рекламному обращению. Как правило, они хорошо запоминаются. И через пять лет после появления «загадочных следов» южноафриканцы помнят слоган BMW «Разум где-то рядом», а британцы хорошо помнят «Мировое предложение» *British Airways*. Реклама выдвигает событие на первый план. Событие, в свою очередь, многократно умножает эффективность рекламы.

Медиа-идеи

Идеи названий торговых марок. Идеи дополнительных услуг. Идеи событий и PR-идеи. И наконец, медиа-идеи — последние в списке, но не последние по значимости

Идеи, связанные со средствами информации, часто становятся самыми продуктивными зримыми идеями. Возьмем, к примеру, компанию *Nintendo*. Она начала выпускать журнал, из которого фанаты ее игры «Super Мало» узнают коды и хитрости, помогающие успешно преодолевать препятствия, зарабатывать жизни для Марио, избегать скрытых ловушек. Людям нужен журнал, чтобы играть, и, разумеется, нужна игра, чтобы понимать, о чем пишет журнал.

Еще один пример медиа-идеи — это создание разнообразных рекламных роликов в необычном для них 60-секундном формате. Ряд таких роликов, связанных одной сюжетной линией, маскируется под мини-сериал.

Рекламодатели даже создают новые телевизионные каналы. Например, фирма *Coors* создала собственный ТВ-канал *Coors Light TV*. Зримая идея *Coors* заключается в том, что 60-секундная вставка выходит в эфир под видом настоящего ТВ-канала — только предельно сжатого. Она включает несколько 10-секундных юмористических клипов на пивную тему. Их прелесть в том, что они воспринимаются как комедийная вечерняя передача. Все передачи разные, но объединены общей темой — пивом. В одной показаны различные ситуации, увиденные глазами парня, который пьет пиво. Другая рассказывает о чемпионате *Coors* по пляжному волейболу. Каждая передача нестандартно рассказывает о той или иной выгоде торговой марки. По замыслу создателей этой рекламы, ею должны заинтересоваться все любители пива.

Как заставить потребителей думать о пиве спозаранку? Компания *Tohey's Export Beer* из Великобритании придумала пародию на утренний выпуск новостей. Эти программы — с настоящими дикторами, приглашенными для интервью гостями, репортажами с мест событий — стали новым средством передачи той дружеской, компанейской атмосферы, которая характерна для ситуации потребления пива. Некоторые американские рекламодатели идут еще дальше, выпуская рекламу под видом полноценных получасовых телепрограмм (так называемые *infomercials*). Что могло бы привлечь внимание зрителей-полуночников к фирме *Sominex* лучше, чем ее «Шоу "Доброй ночи"», выходящее в эфир ежедневно в 3 утра? Страдающие от бессонницы получили собственную программу.

Выдающиеся медиа-идеи «витают» по всему миру. *Taster's Choice* заимствовала у родственной торговой марки из Британии идею мини-сериала о романе между живущими по соседству парнем и девушкой. Роман начинается с того, что «он» занимает у «нее» немного кофе. Распрощавшись с героями «Далласа», американцы увлеклись этой любовной историей. Местные телеканалы даже составляют прогнозы ее развития.

Еще один замечательный пример разрушения стереотипов посредством заметной идеи — это рекламная кампания фирмы *MCI*. Она похожа скорее не на рекламу, а на комедийный сериал, действие которого происходит в вымышленном издательском доме *Gramercy Press*, расположенном неподалеку от его реального тезки, нью-йоркского Грамер-си-Парка. Издательство — это метафорическая демонстрация мощи компании *NetworkMCI* и того, что с ее помощью любая традиционная организация может овладеть современными технологиями. В водном ролике представлены действующие лица и кратко описаны последующие эпизоды, центром каждого из которых является один из продуктов *NetworkMCI*. В первой «серии» сын основателя издательства созывает весь персонал, чтобы объявить о необходимости провести

полную техническую модернизацию фирмы. Во время его речи камера фиксирует реакцию присутствующих. В конце собрания секретарь по имени Шарлин, видя всеобщее замешательство, поворачивается к камере и говорит зрителям, словно они входят в штат *Gramercy Press*: «Мы еще поговорим». Во всех последующих сериях Шарлин выступает в роли рассказчика и сторонника сотрудничества издательства с *NetworkMCI*.

В серии, посвященной электронной почте, мы видим начальника отдела, который уставился в пустой экран монитора. Явно сбитый с толку, он просит Шарлин выяснить, нет ли для него сообщений. Та говорит, чтобы он проверил e-mail. Он говорит:

«Я привык к бумаге» и раздражается цветистой речью о том, что ни Диккенс, ни Шекспир, ни Фицджеральд не пользовались этой штуковиной. На что Шарлин отвечает: «Что ж, сегодня им пришлось бы ею пользоваться».

MCI выпустила несколько десятков роликов о жизни издательства *Gramercy Press*. Эта рекламная кампания действительно очень наглядная. *MCI* пытается показать потребителям реальное значение новых технологий. Она показывает, что век цифровых технологий — это не фантазии далекого будущего, а наше настоящее.

Теперь обратим наши взоры на север. Агентство *Cassette*, наш канадский филиал, часто демонстрирует, насколько абстрактными могут быть торговые марки — что они могут «оживать», только принимая разные «обличья». Канада — родина более тысячи марок пива. Соответственно без помощи по-настоящему агрессивной рекламной кампании пиво здесь не получит признания. Поэтому когда перед агентством *Cassette* встала задача вывести на рынок новую марку пива «*Molson Grand Nord*», необходимость в беспрецедентной по воздействию кампании была ясна сразу. Идея оказалась простой: организовать масштабную медиа-акцию с участием телезрителей. Фирма *Molson* попросила зрителей выбрать концовки для ее рекламных роликов. Для первого незаконченного ролика предлагались два варианта финала, за один из которых зрителям и надо было проголосовать. К удивлению рекламодателей, было подано 992 тыс. голосов! Это 15% населения страны! Понятны были опасения *Cassette* перед следующим (два месяца спустя) голосованием — за варианты финала второго ролика. В агентстве боялись, что после ошеломительного успеха первого голосования ко второму публика не проявит интереса. Но звонков поступило еще больше — 1,1 млн! Это доказывает, что если людям что-то действительно интересно, то они готовы участвовать в игре. Так, через год после канадской кампании некий рекламодатель продуктов питания во Франции попросил телезрителей проголосовать, стоит ли сменить главного героя рекламы — такого импозантного морализатора. Французская публика не захотела расстаться с этим персонажем. Зрителям нравилось, как он поучает их, говоря, что готовить надо «с душой».

Агентству *Weiden and Kennedy*, судя по всему, очень близка концепция зримых идей. Именно этому агентству принадлежит идея выведения на рынок «*O K Cola*», нового продукта компании *Coca-Cola*, ориентированного на поколение «X», с помощью бесплатной «горячей» телефонной линии. Набрав номер 1-800-I-FEEL-OK, потребители могли высказать свое мнение о новом напитке и о том, оправдывает ли он свое название. Кроме того, была организована переписка «OK» (по типу «писем счастья»): письмо усилит «OK-ные» ощущения получателя, который должен скопировать его 6 раз и разослать своим друзьям. Две эти зримые идеи послужили основой минималистской ТВ-рекламы «OK». Она представляла собой просто прокручивающийся на экране текст. Темой рекламы стала мысль, что фортуна благоволит тем, кто пьет «OK» и не дает прерваться цепи писем, а неудача постигает тех, кто не пьет «OK» и обрывает цепь.

В одном из роликов парень, который пьет «OK», получает в наследство от совершенно незнакомого человека три дома, яхту и толстого кота. В другом ролике девушка, переписывающая «OK-ные» письма, позже находит на автостоянке новенькую стодолларовую купюру. И наоборот, тот, кто игнорирует «OK», застревает в лифте на целый день или никак не может расчесать спутавшиеся волосы, из-за чего вынужден сбрить их наголо. В конце каждого ролика зрителей убеждают не прерывать цепь писем и уверяют, что «все будет "OK"»,

Кого-то подобный подход по меньшей мере возмутит. Тем не менее цепь писем хороший способ побудить людей попробовать новинку. А кроме того, бесплатным телефонным номером воспользовались 13 млн потребителей.

Я всегда считал наиболее эффективной рекламу, построенную на фактах. Беда в том, что нужные факты не всегда есть под рукой. Когда информация отсутствует, можно самим придумать что-нибудь фактическое, конкретное. Поэтому мы и ищем зримые идеи. Люди запоминают цепь писем «ОК», пришельцев из *BMW* и издательство *Gramercy Press* из рекламы *MCI* намного лучше, чем обычную рекламу.

За всеми этими примерами лежит желание сделать неосязаемое зримым. Материализовать невидимое. Рассмотрим еще один пример, последний. Покупая акции на фондовой бирже, вы чаще всего в глаза их не видите. Недавно мы предложили банку *Cortal* изменить эту практику. В заголовок созданного для него рекламного объявления мы вынесли вопрос «Что, если акции *Cortal* материализуются?» Идея состояла в том, чтобы напечатанные на бумаге акции можно было не только покупать и продавать по телефону, но и хранить дома. К примеру, покупателям автомобиля «Series 5» можно предлагать акции *BMW*, которые он найдет в бардачке машины. Акции модного дома *Hermes* можно украсить красивой ленточкой, какой перевязывают покупки в этом самом элегантном в мире магазине. *Cortal* превращает акции в реальные потребительские продукты.

Мы перечислили множество зримых идей — от *The Good Guys!* до *Molson Grand Nord*, от *Nona* до *NutraSweet*, от *British Airways* до *Cortal*. Получился пестрый букет. Калейдоскоп идей. И очень полезный. Это своего рода библиотека — воображаемая. Нам нравится приводить эти примеры в качестве ссылок. Они являются частью нашей коллективной памяти.

Мы уже говорили о том, что специалисты по планированию должны быть не носителями сухих фактов, а источниками идей. Напоминание Эдварда де Боно о том, что «анализ данных не рождает новых идей», обретает особый смысл, когда мы думаем об идеях «Свежего ТВ», «"ОК"-ных» писем, спонсорских идеях компании *Ben & Jerry* и о том, что любая (или каждая) из них могла принадлежать специалисту по планированию.

Итак, приступая к работе над новой рекламной кампанией, мы должны задать себе вопросы: можем ли мы придумать зримую идею? Что-нибудь вроде «Свежего ТВ»? Или Института здоровья *Danone*? Или телевизионного (а может, Интернет?) сериала? Можем ли мы материализовать то, что еще не существует?

Мысли потребителя

Эффективные, оригинальные и недорогие с точки зрения воплощения зримые идеи придумать нелегко. Поэтому можно обратиться к еще одному источнику вдохновения — мыслям, воззрениям, восприятию потребителя (*consumer insight*).

Продавец ювелирных изделий говорит: «Покажите своей жене, что женились бы на ней снова». Производитель автомобилей сомневается, что ваша нынешняя машина так хороша, что вы не постесняетесь продать ее лучшему другу. Реклама напитка с незнакомым названием напоминает, что «первый блин всегда комом». Продавец косметики спрашивает: «Ваш муж смотрит на вас так же, как на других женщин?»

Проникновение в мысли потребителей — это наблюдения за жизнью. Это выхваченные из жизни моменты, мимолетные вторжения в реальную жизнь, откровения о том, что люди думают и как поступают. Если какой-то особый стиль мышления, переживания или поведения еще не был раскрыт или использован вашими конкурентами, то у вас есть шанс. У вас появляется отправная точка для очень «проникновенной», психологически точной рекламной кампании. Вы встречаете рекламное объявление с заголовком: «Наступило то трудное время, когда ваш босс моложе вас?» Если вопрос попал в точку, то объявление сразу вас «цепляет». Проникновение в мысли потребителя — это вторжение в реальную жизнь людей. Рекламодатель, точно изображающий ваши мысли или чувства, располагает к себе. Мы всегда тянемся к тем, кто понимает, что нами движет.

Двадцать лет назад автомобилисты не знали страха. Теперь они садятся за руль с таким чувством, будто им предстоит управлять самолетом. Сегодня люди едят не только для того, чтобы жить, а чтобы быть здоровыми, в том смысле, что позволяют себе не все, что любят. Эти наблюдения, умение проникнуть в мысли потребителя помогают отражать отношение и поведение потребителей. Любой продукт призван отвечать какому-то ожиданию. Но именно отражая мысли потребителей, мы вдыхаем жизнь в то рекламное обращение, которое акцентирует данное ожидание. Женщина хочет быть красивой в любом возрасте: это ожидание. Женщины предпочитают не говорить о своем возрасте, скрывают или преуменьшают его: это воззрения потребителей.

Эти воззрения возникают из образа мысли, действия и чувствования. Проникнуть в них можно, наблюдая за отношениями и поступками людей. За теми мелочами, из которых, собственно, и состоит наша жизнь.

Образ мысли

Я работал в трех разных агентствах. Трижды разрабатывал рекламу для нефтяных компаний. И трижды начинал работу с уличных интервью со случайно выбранными людьми, которые неизменно демонстрировали полное отсутствие интереса к автозаправочным станциям. Некоторые люди не могут назвать марку бензина, который залили в бак минуту назад.

Производитель, узнав, что потребитель относится к его продуктам и услугам как к родовым (*generic*), восторга никогда не испытывает. Но, как ни удивительно, компанию *Total*, крупнейшую сеть автозаправочных станций Франции, этот факт не застал врасплох. Несколько агентств провели и засняли для *Total* такие же интервью и выработали одинаковые рекомендации.

За исключением агентства *BBDO Paris*, которое предложило немислимую вещь: сделать из интервью на заправках укороченный телевизионный ролик, который будет предварять полноценную рекламную кампанию *Total*. Шесть или семь человек отвечают перед камерой на вопрос:

«Месье, почему вы выбрали именно эту заправочную станцию?»

«По чистой случайности! Просто заехал на первую попавшуюся».

«А вы, мадам?»

«Потому что мне надо было заправить машину. Ясно как белый день».

«А вы, месье?»

«Я не задумывался о причинах».

«А вы, мадам?»

«У меня сломалась машина. А что, это имеет значение?»

Голос за кадром подводит итог: «Нет ничего хуже равнодушия. В *Total* мы делаем все возможное, чтобы в дальнейшем вы никогда не выбирали нас только по случайности».

Этот ролик стал основой рекламной кампании. Чтобы выпустить его в эфир, требовалась определенная смелость. *Total* согласилась с тем, что для потребителей все автозаправочные станции — на одно лицо, и отважилась сыграть на этом факте. Вводный ролик послужил поводом поверить последовавшей за ним рекламной кампании. Зрители думали: если *Total* выпустила такую рекламу, то только потому, что решила изменить ситуацию. Стимул оказался одновременно внешним и внутренним: каждый сотрудник *Total* почувствовал, что отныне должен работать лучше.

С тех пор *Total* установила на каждой станции нагреватели баллонов, воздушные насосы, туалеты заблестели чистотой. Вода, которая используется для мойки ветровых стекол, меняется в ведрах каждый час. Заправляя бак, вы не запачкаетесь, потому что для этой процедуры на станциях предлагают специальные перчатки для заправки. И, что самое важное, постоянным клиентам предоставляется карта «*Total Club Card*», позволяющая воспользоваться услугами водителя и информационными услугами (путевое планирование, информация о «пробках» и чрезвычайных ситуациях на дорогах). Карточка также предлагает ее владельцу — на

ограниченное время и при условии покупки канистры бензина — гарантированную бесплатную техпомощь на дорогах в течение 15 дней. *Total* ничего не оставляет на волю случая.

Что сделала *Total*: она просто вынесла на экран то, что волнует многих потребителей. Показывая упования потребителей, реклама многократно увеличивает свою эффективность.

Агентство *Kirshenbaum Of Bond* особенно гордится своим умением создавать так называемую «народную» рекламу (*word-of-mouth*), которая является доказательством того, что телевидение — не единственный способ повлиять на стиль мышления потребителей. Возьмем, к примеру, *Citibank*. Его журнальное рекламное объявление — крупный план женской руки с обручальным кольцом с большим бриллиантом — сопровождает вопрос: «По любви или ради миль?»* На другом объявлении — шикарная спортивная машина: «Из-за кризиса среднего возраста или ради миль?» Еще на одном — мужчина и женщина за столиком в кафе: «Она пригласила меня пообедать ради меня самого или ради миль?» По любому подходящему поводу люди стали спрашивать друг друга об этом «или». Благодаря рекламе коллекционирование «миль» превратилось в модное поветрие. Реклама играет с потребителем, которому становится любопытно: «На какие еще ухищрения идут люди, чтобы получить эти мили?»

Типичный житель Нью-Йорка в шортах и футболке играет с собакой во дворе своего дома. Жена — в ее голосе отчетливо слышен бруклинский акцент — зовет его обедать. Затем мы понимаем, что ее муж стоит посреди ухоженного сада размером с футбольное поле. Он не сразу откликается на зов жены, поэтому

Citibank объявил о проведении для своих клиентов программы, по условиям которой при оплате покупок при помощи карты *Citibank Advantage card* каждый потраченный доллар позволяет заработать бесплатный перелет расстоянием в одну милю с авиакомпанией *American Airlines*. Количество миль удваивается, когда покупатель оплачивает продукты и услуги других фирм — участниц программы *Advantage* (некоторых гостиниц, ресторанов, фирм по прокату автомобилей и т. д.). она, как заправский сержант, выкрикивает ему команды «налево направо», чтобы помочь выбраться из лабиринта сада к дому, который на самом деле оказывается особняком эпохи Тюдоров. Это сюжет рекламного ролика Нью-йоркской лотереи. Еще один запоминающийся ролик — о неунывающем сборщике транспортной пошлины, который сам оплачивает проезд всех проходящих мимо него машин. В третьем ролике подростка ругают за то, что он без спросу «купил на прошлой неделе нефтяную компанию». Построенная на предыдущей кампании «Доллар и мечта», новая рекламная кампания «Эй, ведь никогда не знаешь» подает участие в лотерее как новую форму развлечения. Она побуждает людей пофантазировать о том, что бы они сделали в случае выигрыша. Теперь лотерея — это не выигрыш, а мечта о выигрыше. Очень пронизательно.

Рекламные кампании *Citibank*, Нью-йоркской лотереи и *Total* показывают вещи так, как их воспринимают большинство людей. Когда люди разделяют мысли, переданные в рекламе, они чувствуют расположение к марке.

Образ действия

Вам никогда не приходилось покупать джинсы, которые не сидели на вас идеально? Вас никогда не раздражала примерка джинсов? Каждый рекламный ролик джинсов «Lee» напоминает об этом и о неудобствах, связанных с надеванием плохо подобранных джинсов: вот голос молодого человека, натягивающего на себя джинсы, превращается в сопрано; а вот пока девушка меряет одни джинсы за другими, ее парень успеваешь присмотреться к ее подруге, влюбиться и жениться. Будучи «маркой, которая в самый раз», *Lee* получает силу для борьбы с *Levi's*, которая стала настоящим джинсовым институтом. Иллюстрируя опыт пользования продуктом, *Lee* упорно создавала собственную территорию. И не без юмора.

Случалось ли с вами, чтобы кто-то стоящий рядом в автобусе или метро пытался через плечо читать вашу газету? Или чтобы посторонний человек бесцеремонно давал вам советы, когда вы разгадывали кроссворд? Или в прачечной самообслуживания вы только что бросили в стиральную машину монету, и тут некто заявляет, что уже занял эту машину?

Телекомпания *British Broadcasting Corporation* использовала эти аналогии из повседневной жизни, чтобы помочь британской публике понять, на что похожи действия тех, кто не платит налог за просмотр общественных телеканалов: эти люди просто халявщики. Создатели рекламы просто перенесли на экран в символической форме образ действия многих зрителей. Продемонстрировав недостойное поведение — неуплату ТВ-налога, *BBC* разбудила в потребителях сознательность. Сегодня поступления в казну от этого налога увеличились втрое.

Одно небольшое наблюдение о привычных действиях матерей в одной стране изменило поведение и модель потребления во многих странах. Речь идет о «Vicks» — мази для втирания при простуде. По потреблению этой мази Мексика намного опережала остальные рынки. Но не потому, что дети там болели чаще. Просто когда ребенок заболел, мать натирала мазью «Vicks» не только его грудь, но также горло и спину. Мексиканские женщины уверены, что простуда пройдет быстрее, если мазь согреет все три участка. Компания *Procter Gf Gamble*, используя эту практику в качестве рекламной идеи, рассказала о ней всему миру. Темой ее международной — от Филиппин до Германии — рекламной кампании стали исцеляющие мамины руки и «Vicks VapoRub» для всех больных частей тела.

Рекламные кампании *Lee*, *Vicks* и *BBC* не отражают глубинные отношения к продукту. В них просто использованы наблюдения о повседневной жизни и поведении людей. Как будто мы посмотрели вокруг и сделали интересные замечания. Очень вдохновляющие замечания.

Образ чувствования

Люди могут думать и действовать сходным образом. Но они могут и чувствовать одно и то же. В Испании магазины модной одежды *Sogo Fashion Stores* даже извиняются перед женщинами за то, что напоминают им о популярном лекарстве от плохого настроения — о походе по магазинам. В своей рекламе *Sogo* говорит о причинах, вызывающих депрессию у женщин. Каждый ролик строится вокруг одного вопроса, например такого: «Вы когда-нибудь замечали, что в то время как вы изнуряете себя диетой, другие женщины все едят, едят, едят и не полнеют?» Голос за кадром добавляет: «Извините, что напоминаем, но когда вы чувствуете себя подавленно, то просто идете в магазин и покупаете себе обновку». *Sogo* показывает, что для женщины поход по магазинам — это лучший способ поднять настроение. Но ведь причиной депрессии у женщины может быть все что угодно. Масса причин, масса роликов, масса подобных вопросов: «Вы когда-нибудь замечали, что самые красивые мужчины, как правило, ...геи?»

Пожалуй, одно из самых распространенных чувств — это страх и разочарование, которые большинство людей испытывают при посещении своих банков. Лучше всего эти чувства были выражены в рекламной кампании *First National Bank of Commerce*, небольшого регионального банка юга США. В своей рекламе он отважился показать реальную картину плохого обслуживания в банковской сфере в целом, а также преимущества обращения в небольшие банки, исповедующие индивидуальный подход к клиентам.

Черно-белые ролики *First National Bank*, снятые как будто банковской камерой слежения — это ощущение усиливает фиксатор времени в правом нижнем углу экрана, — показывают жизнь крупного банка «изнутри». Мы видим со спины пожилого мужчину, беседующего с работником банка. Клиент говорит, что обслуживание счетов обходится ему слишком дорого. Работник банка отвечает резко: «А вы никогда не спрашивали о счете с более дешевым обслуживанием». Мужчина явно расстроен: «Вы хотите сказать, что все это время ваш банк предлагал более дешевые счета?» Банкир невозмутимо: «Я понятия не имел, что вам такой нужен». В конце ролика на черном экране появляется надпись: «Только что вы были свидетелем грабежа со стороны банка».

В другом ролике служащая банка сообщает супружеской паре, что им отказано в просьбе о ссуде. На вопрос «почему» клиентка получает стандартный ответ: «Для банка вы представляете высокий риск». Ее потрясенный муж говорит, что они уже 10 лет являются клиентами банка. Когда служащая банка начинает объяснять, что это обстоятельство, конечно же, учитывалось

при принятии решения, вдруг выясняется, что она не знает даже фамилии этих клиентов. На черном экране вспыхивают слова: «Только что вы были свидетелем несостоятельности банка».

Третий ролик: ожидая, когда его обслужат, мужчина сидит на стуле, как на иголках. Работники банка ходят мимо, не обращая на него никакого внимания. Он пытается сказать кому-то из них, что ждет уже полчаса, но его сетования полностью игнорируются. На экране появляются слова: «Только что вы были свидетелем равнодушия банка».

Ни для кого не секрет, что для банков мы не клиенты. Мы — риски. Высокие или низкие. И мы боимся, что окажемся высоким риском. Это одно из универсальных восприятий потребителей. Никто не выразил его лучше, чем *First National*.

Таким образом, мысли и восприятие потребителей — это второй источник Разрыва. Мы открываем ту «неожиданную правду», которая обуславливает вовлеченность потребителя. Чтобы ее обнаружить, нужно быть очень внимательным к мелочам, из которых состоит повседневность. Нужно выискивать эти общие образы мышления, поведения и чувствования. Нужно быть наблюдателем, постоянно изучать стили жизни своих современников. Нужно смотреть на мир глазами сыщика.

Регистры рекламы

Вы пытались придумать зримую идею. Не вышло. Вы старались проникнуть в мысли потребителей. Не получилось. Тогда обратитесь к третьему источнику вдохновения — попробуйте изменить регистр, тональность высказывания. То есть создайте нарушение непрерывности в том, как торговая марка выражает себя в рекламе. Выберите новый угол зрения, измените настроение.

Классификацию *идея территория ценность* мы переносим на шесть типов выражения рекламы. Этот инструмент — мы называем его *лестницей* — служит основой, опираясь на которую можно определить все возможные способы выражения.

Наивысшая осведомленность / Характеристика / Выгода / Территория / Ценность / Роль

Источник разрушения стереотипа можно найти при помощи вопроса: *на каком уровне упомянутой лестницы я хочу расположить рекламную кампанию?* У вас есть выбор. Вы хотите, чтобы ваша марка отмечалась наивысшей осведомленностью (как в рекламе *Budweiser*, где лягушки квакают: «Bud... Budweis... Budweiser»)? Хотите выдвинуть на первый план характеристику продукта (как в рекламе *Avis* «Мы — № 2»)? Акцентировать выгоду (демонстрация трех степеней чистоты носков в рекламе «Tide»)? Обозначить территорию (как *Levi's* продает в Европе кусочек Америки)? Отразить ценность (как *Nike* воспекает преодоление себя)? Или, быть может, заявить о роли (как *Virgin*, которая продвигает молодежную культуру)?

Мы ставим цель сместить акценты в рекламе, изменить регистр с одного на другой таким образом, чтобы создать прорыв — по сравнению с тем, что было раньше, — с точки зрения содержания и стиля рекламы. Вспомните, как в начале 1980-х гг. *Nike* сменила акценты в рекламе, перейдя с характеристики на ценность. В некий момент в жизни марки переход с одного *регистра* на другой (с одной ступени лестницы на другую) ведет к разрушению стереотипов. *Pepsi* перешла от выгоды (вкуса) к территории (новое поколение). *IBM* отказалась от ориентации на базовые ЭВМ. *Saturn* во всеуслышанье заявила о приверженности американским ценностям. *Virgin* говорит о месте музыки в нашей жизни. Каждая из этих марок выбрала определенный ракурс. У каждой собственный стиль. Каждая особым образом себя выражает. Нашла свой репертуар. Все они нарушили непрерывность своей рекламной истории. Решились на разрыв. Тональность высказывания рекламного обращения выбирается «против течения». Кое-кто посчитает этот момент не столь важным, но на самом деле он имеет большое значение. Выбор регистра — это стратегическое, а не творческое решение. Соответственно он вызывает большие споры. Но только в спорах рождается истина.

Выгода

Самый распространенный способ создания рекламного объявления — это акцентирование достоинств торговой марки посредством указания на ее выгоду и, если возможно, наглядной

демонстрации этой выгоды на телеэкране. Для многих в мире рекламы это непреложный закон. Стиральные порошки делают одежду чище, автомобили надежны, напитки утоляют жажду, страховые компании придают уверенность. И уж вовсе замечательно, когда вы умеете показать превосходную степень чистоты, надежности, утоляющих свойств и уверенности.

Многие полагают, что обещание и есть выгода. Но ведь выгодой может стать и само использование продукта. Удовольствие, получаемое от *опыта*.

Французская реклама вязальной пряжи всегда колеблется между собственно продуктом (пряжей) и результатом его потребления (например, вязаной кофточкой). Торговая марка «Phildar» решилась «продавать» нечто иное: удовольствие от вязания.

Опыт использования продукта может вызвать у потребителя шок. Он даже может перевернуть его жизнь. «Пока я не попробовал «Smirnoff», я всю жизнь думал, что Кама-Сутра — это какой-то португальский монах», — говорит герой одного рекламного объявления. «Я проводил дни напролет в публичной библиотеке, пока не открыл, что такое "Smirnoff"», — говорит герой другого. «Пока мы не узнали "Smirnoff", это был чай вдвоем», — говорят персонажи третьего объявления. Для британцев водка «Smirnoff» — действительно серьезный жизненный опыт. Ее рекламная кампания конца 1970-х открыла им глаза на некоторые прелести жизни. Тогда они поняли приписку на бутылочных этикетках: «эффект сокрушительный».

Производитель апельсинового напитка «Tango» также нашел возможность продемонстрировать уникальный эффект от своего продукта — острый цитрусовый вкус (англ. tang), встряхивающий с первого глотка и похожий на взрыв. Было создано нескольких комедийных роликов, где апельсиновый монстр налетает на не ожидающего удара героя ролика, когда тот делает первый глоток «Tango». Ролик завершается словами: «Ты знаешь, когда тебя настиг "Tango"». Реклама демонстрирует эффект от напитка очень зримо, осязаемо. Британские потребители больше не воспринимают «Tango» как один из многих апельсиновых напитков. Он не просто утоляет жажду, а мгновенно встряхивает.

«Tango» и «Smirnoff» рекламируют опыт. Но не только. Делая глоток «Smirnoff» или «Tango», вы тут же мысленно видите образы из их рекламы. Реклама оказывается частью связанного с продуктом опыта. Рекламодатели знают, что вместе с продуктом люди потребляют и рекламу.

Характеристика

Торговая марка «Ariel» возникла в 1968 г. Это был первый стиральный порошок с энзимами, или, как тогда говорили, «биологический стиральный порошок». Если аргументы в пользу марки подкреплены фактами и уникальны, то «дело в шляпе». Тридцать лет спустя «Ariel» остается лидером французского рынка. И лидирует с большим отрывом.

Для многих убедительная аргументация — непозволительная роскошь. Когда доводов не хватает, необходимо тщательно проанализировать имеющиеся в вашем распоряжении факты, чтобы найти то, что сможет послужить весомым аргументом. Фактическая информация всегда расширяет возможности рекламы, придает ей глубину. Возьмем, например, рекламную кампанию *British Airways* от агентства *Saatchi*. Источником вдохновения для создателей рекламы послужил знаменитый фильм «Близкие контакты третьего рода». Космический корабль летит над Атлантикой. Этот корабль — не что иное, как остров Манхэттен. Конкретная информация — на бортах *British Airways* Атлантику ежегодно пересекают два миллиона человек — вдохновила один из самых известных рекламных роликов 1980-х гг. Железный аргумент.

Факт — это, строго говоря, не «аргумент почему». Это основание поверить. Когда *Avis* заявляет «Мы работаем усердней», вы верите ей, потому что это заявление подкреплено тем фактом, что *Avis* — компания № 2 в области проката автомобилей. Когда реклама говорит, что мыло «Ivory» чистое на 99,44%, мы верим ей, потому что нам не морочат голову претензиями на 100%-ную чистоту. Когда в рекламе масла «Crisco» мы слышим «Все масло остается... кроме одной ложки», это означает признание того факта, что жареная картошка действительно впитывает в себя масло. Но не больше одной столовой ложки.

Факты — вещь упрямая.. Поэтому рекламные кампании, построенные на описании характеристик, очень эффективны. Они дают нам основания верить.

Территория

Территория не имеет отношения к выгоде. Это сочетание формы и сути. Оно делает торговую марку уникальной. Мы уже упоминали о стиле «Старые деньги/Новая Англия» марки «Ralph Lauren». Он чувствуется не только в дизайне продуктов, но и в оформлении мест их продажи и даже в выборе фотографа Брюса Вебера (*Bruce Weber*) для работы над рекламой марки. Гармоничное своеобразие всех тех форм, в которых «выражает» себя марка, создает некую территорию. Модельеры и парфюмеры — непревзойденные мастера создания территорий.

В образовании собственных территорий преуспевают производители и из других отраслей. Так, в начале 1970-х гг. свою территорию обозначила марка сигарет «Benson & Hedges». Она была одной из первых торговых марок (наряду с французским производителем обуви *Charles Jourdan*, реклама которой является плодом необузданной фантазии фотографа Гая Бурдена (*Guy Bourdin*)), не побоявшихся прибегнуть к сюрреализму. Пачка сигарет. Самая обыденная вещь. Но и очень заметная. Никто не хочет курить те же сигареты, какие курят все вокруг. Используя новый регистр, вызывающий в памяти картины Дали, марка образовала уникальный союз «Benson & Hedges» и сюрреализма. Рекламная кампания подчеркивает элитарность и превозносит необычность марки. Позднее по тому же пути пошла британская марка «Silk Cut».

«Nescafe» — это марка растворимого кофе. Во Франции она обозначила для себя особую территорию, заявив права на родственную категорию — зерна кофе. У «Nescafe» колоритные ролики в виде документальных мини-фильмов об Андах. Кадры из жизни индейцев сопровождает этническая музыка. Территория — это вопрос присвоения, заявления своих прав. *Nescafe* отказалась от обычной практики показа счастливого семейства любителей кофе и пошла против течения, решив познакомить зрителей с теми загадочными землями, где растет настоящий Арабика.

Территорией могут служить образы. А может служить и тенденция. Молодые европейцы полюбили американские продукты еще во времена II мировой войны. Компании *Coca-Cola* и *Levi's*, каждая по-своему, сумели использовать миф об американской молодежи. В 1960-1970-х гг. были популярны так называемые рекламные кампании «стиля жизни». Сегодня исполнение рекламы оригинальнее и разнообразнее. Но старые мифы еще живы.

Мы видели, что марка «Rodier» прославляет наших современниц. Вместе с тем мы понимаем, что ее реклама не свободна от стереотипов. Она продолжает изображать женщин, которые любят нравиться. Реклама «Levi's for Woman» в США идет еще дальше:

она показывает, какими женщины видят себя сами. Нет ни намек на мужественность. В одном из роликов женская фигура в стиле Матисса — на ней из одежды четко просматриваются только голубые брюки — названа «Женщиной, ищущей любви». Картина оживает, и женщина переплывает из кадра в кадр под классическую, несколько меланхолическую, музыку. Движущиеся навстречу ей другие женские фигуры превращаются в слова:

Вождение, Ложная Тревога, Одиночество, Везение. В конце дама в голубом приземляется на рисованное сердце, которое трансформируется в логотип «Levi's for Woman». Я показывал эту рекламу многим людям. Мужчин она, как правило, не трогает. Но женщины в восторге.

Ценность

Общий план. Аскетический черно-белый кадр. Крепко сбитый лысый (если не сказать бритоголовый) мужчина убегает от машины. «Событие, увиденное с одной точки зрения, создает одно впечатление», — слышим мы голос за кадром. Затем камера меняет ракурс. Теперь мы видим, что лысый, настроенный явно агрессивно, бежит к пожилому мужчине. Закадровый голос продолжает:

«С этой точки зрения оно оставляет другое впечатление». Лысый набрасывается на старика. Камера снова меняет ракурс, и мы понимаем, что избиения не последует. Вместо этого лысый увлекает за собой прохожего подальше от штабеля кирпичей, которые вот-вот упадут сверху. Голос заключает: «Но только обладая полной картиной, вы можете понять, что происходит на самом деле». Наконец, на черном экране появляются слова «The Guardian».

Мне очень нравится этот ролик. Он входит в десятку моих любимых роликов «всех времен и народов». Реклама «The Guardian» показывает, насколько трудна работа журналиста. Чтобы найти правильный угол зрения, необходимо выдержать определенную дистанцию. «The Guardian» выбирает профессионализм и объективность. Это блестяще отражено в ее рекламе.

Для того чтобы себя прорекламирровать, английской радиостанции *Classic FM* достаточно было заявить о своем отличии от прочих. Но вместо этого в ее рекламе говорится о чувствах, которые пробуждает музыка: о воодушевлении и любви. Другими словами, *Classic FM* решила заявить права на те эмоции, которые она дарит людям. Сегодня *Classic FM* — самая популярная коммерческая радиостанция в Великобритании.

Обращение к ценности может быть созвучно видению торговой марки. Объективность, эмоции, доверие, движение вперед, равновесие, преодоление себя, ностальгия — вот только небольшой перечень ценностей, о приверженности которым заявляют различные марки в своей рекламе. Вот, например, как говорят о ценностях две крупные французские компании.

Во Франции поезда движутся очень быстро. Здесь был установлен своеобразный мировой рекорд: поезда развивают невероятную для железной дороги скорость в 300 миль в час. В Европе все передвигаются по железной дороге. Люди редко летают самолетами, и почти никто не выбирает «Concorde». Для тех, кто понимает, что в прошлом поезда были основным транспортным средством в Европе и что вследствие перенасыщения воздушного пространства и благодаря технологическому развитию им и останутся, тема рекламной кампании *SNCF* (Национального общества железных дорог Франции) «Прогресс ценен только тогда, когда служит каждому» звучит особенно актуально.

У себя на родине французская марка воды «Evian» обещает потребителям баланс. Не только баланс содержащихся в ней минералов, но и жизненное равновесие. Иначе говоря, тем, кто пьет «Evian», гарантируется гармония души и тела. «Evian» дает то, что не в состоянии дать никакая другая вода. По мнению рекламодателей, «Evian», вода, которую мы пьем, важна так же, как воздух, которым мы дышим.

Исповедуемые ценности могут быть и более личными. *Mar-KaJohnson GfJohnson* «Baby Powder» лучше всех прочих показывает ту тесную связь и любовь, которая существует между матерью и ее ребенком с первых дней его жизни. На мой взгляд, один из ее роликов можно с полным правом назвать гимном новорожденному малышу. Под ненавязчивую, нежную мелодию голос за кадром говорит: «"Johnson's Baby Powder" рада приветствовать приход вашего малыша в этот мир и сделать его более приятным. Еще не видя и не слыша вас, он чувствует ваше прикосновение. Поэтому используйте присыпку "Johnson's Baby Powder". Она почти такая же нежная, как любовь». Что на это сказать? Безупречно. Трогательно. Неоспоримо.

Воплощенная маркой ценность может со временем меняться. Марка «Keds» традиционно заявляет о присущих ей практичности, прочности и удобстве. Но не так давно она совершила резкий рекламный поворот. Теперь реклама добавляет, что обувь «Keds» — мягкая и легкая, что это прекрасная обувь и для женщин тоже. Смена образов в рекламном ролике символизирует ход времени. Обувь «Keds» сопровождает человека на всех этапах его жизни. Голос за кадром спрашивает: «Какого размера были ваши "Keds", когда вы перестали пить молоко из бутылочки? А когда родители перестали носить вас на руках? Когда вы считали маму самой красивой женщиной на земле? Какого размера были ваши "Keds", когда вы слышали первые комплименты в свой адрес? А когда вы стали снова держать отца под руку? Какого размера будут ваши "Keds", когда выйдет замуж первая из ваших подруг? А когда на Марс впервые высадится женщина?» Американки носят обувь «Keds» с 1916 г., и носят ее всю жизнь. Люди, которые покупают «Keds», обычно имеют в своем гардеробе несколько пар обуви этой марки. «"Keds" растут вместе с вами», — говорится в ее рекламе. Здесь и достоверность, и ностальгия,

и женственность. Видя ролики «Keds», женщины счастливы быть женщинами. *Keds* предлагает собственный взгляд на женственность и природу женщины.

Когда вы работаете с маркой, обладающей яркой индивидуальностью, повышайте уровень рекламного обращения, углубляйте его, не колеблясь. Как говорится, *если вы можете, то должны*. Если марка установила собственную легитимность, позволяющую ей воплощать некую ценность, с этой легитимностью нельзя обходиться беспечно. Никогда не используйте марку «вполсилы».

Роль

Торговая марка может присвоить себе роль. Компания *Leclerc* — это сеть небольших супермаркетов. Она взяла на себя миссию разрушителя стереотипов и борца с правовой несправедливостью. Это трудная работа. В частности, *Leclerc* борется со всем, что мешает конкуренции. Во Франции витамин С разрешено продавать только в аптеках. «Витамин С нельзя продавать в магазинах *Leclerc*. Когда же мы увидим апельсины на прилавках аптек?» — так реагирует *Leclerc* на этот запрет. В том же ключе она выступает против монополии Французского Банка в сфере финансовых услуг, когда продает ювелирные изделия вполсилы дешевле обычной розничной цены. Она идет еще дальше, предъявляя иски производителям одежды, которые отказываются включать *Leclerc* в число дистрибьюторов по той причине, что в *Leclerc* они не могут продавать свою продукцию по тем же ценам, которые диктуют в других местах.

Leclerc уже заработала репутацию наименее розничного продавца, торгующего по самым низким ценам. Своей рекламной кампанией она восстает против жестких правил бизнеса, тем самым упрочивая этот свой образ. Ведь всем ясно, что отсутствие конкуренции приводит к повышению цен.

Для человека очень важно иметь свой дом. Поэтому один из ведущих застройщиков Франции компания *Maison Phenix* продвигает идею, что «каждое здание должно стать домом». А фирма *Conde Nast* отстаивает печатное слово, объясняя нам, что «технология никогда не превзойдет по важности те идеи, которые она призвана выражать». Марка «Dockers» взяла на себя роль «борца с правилами, стереотипами и другими "запретами", которые стесняют и делают скучной нашу жизнь».

Испания подарила нам один из лучших образцов выражения роли в рекламе. Вот пес, позабытый своим юным хозяином, который «прилип» к экрану телевизора. Пес открывает чемодан, кладет в него свою миску, щетку и фотографию мальчика, закрывает чемодан, берет его в лапы, бросает прощальный взгляд на уставившегося в экран хозяина и, понунив голову, выходит из дома. Этот ролик — по-моему, настоящий шедевр — получил Гран-при на фестивале рекламы в Канне. Он является также высшим проявлением благоразумия, поскольку ролик представлен неким иным, как испанским телеканалом *TVE*. Советуя детям поменьше смотреть телевизор, *TVE* берет на себя роль педагога. Поведение *TVE* — образец качественного нового подхода.

Тем, кто производит обезболивающие средства, наверное, трудно придумать что-то, кроме обещаний избавления от боли при таких-то симптомах. Тем не менее *UPSA Laboratories*, один из ведущих производителей безрецептурных лекарственных препаратов во Франции, взял на себя роль того, кто прекрасно понимает, что такое боль. Эта роль разрушает стереотип, на что не решился ни один другой производитель анальгетиков. В рекламе *UPSA* важность этой роли демонстрируется на очень личном уровне. Например, на одной стороне печатного рекламного объявления помещена фотография прелестного малыша, а на другой стороне — текст «Боль. Матье, которому три года, слишком маленький, чтобы говорить о ней, но достаточно большой, чтобы ее чувствовать». Никто не любит говорить о боли. Рекламе предпочитает обещать облегчение. Обратив внимание на саму боль, *UPSA* занимает позицию лидера и одновременно важное и обоснованное место в нашей повседневной жизни.

С 1984 г. многое изменилось, и в рекламе «PowerBook» компания *Apple* скорректировала свое рекламное обращение, адаптировав его к реалиям 1990-х. В 1984 г. современно звучало

обращение «Macintosh», в котором превозносилась свобода человека от машин. Сегодня на повестке дня стоит вопрос индивидуальной свободы выражения и развития личности. «PowerBook» приближает эту свободу. Имплицитным дополнительным аргументом служит теперь не «дружественный к пользователю» интерфейс, а гибкость пользования «PowerBook», его почти безграничная адаптируемость и широкий диапазон применения. Сегодня освобождение — процесс не функциональный, а личный, касающийся сферы чувств, что и отражено в двух десятках роликов этой рекламной кампании. Ее тема «Вы — это то, что в вашем "Power-Book"» отражает веру *Apple* в то, что «Power-Book» может быть чем угодно — в зависимости от того, чем сделает его пользователь. Ваш «PowerBook» не похож ни на один другой. Это ваша личная вещь. Она лучше других показывает, что вы из себя представляете.

«Leclerc», «TVE», «UPSA». Все эти марки взяли на себя определенные роли, благодаря чему поднялись над остальными. Так же как *Virgin*, о которой мы не раз упоминали. Ее девиз — в нашей жизни не может быть слишком много культуры — выражен в ее рекламном ролике, снятом в стиле Мурнау или Фрица Ланга.*

Этот черно-белый ролик переносит нас на много веков назад. Мужчина в античном одеянии жадно жует вырванные из книги страницы. На экране появляются титры «Когда век близится к концу, на землю обрушивается культурный голод». Затем мы видим еще одного мрачного персонажа, что-то помешивающего в колдовском котелке, из которого вместо пара вырываются ноты. Следующий кадр: культурно обнищавшие и опустошенные люди скопились у плаката с надписью «Нечего смотреть». Музыка за кадром набирает темп. Разъяренная толпа срывает плакат. Небо разражается громом и молниями, и мы читаем титры «Изголодавшейся толпе является Богиня». Толстая, но от этого не менее величавая, женщина в белой тунике нисходит к ошеломленным людям. Божественное появление сопровождается волшебной музыкой. Дива воздевает руки к небу, где вспыхивают слова «*Virgin Megastore*». Кто-то из толпы дергает за веревку, которая приводит в движение чугунное колесо, состоящее из слов «музыка», «книги», «видео», «стерео», «рестораны». Наконец, после титров «Ничто не будет забыто», богиня медленно покидает просвещенную ею толпу, возвращаясь в свой храм на далекой горе.

Финальные титры поведали нам о развязке истории. «С того времени культ *Virgin Megastore* увековечивается каждый день с 10 утра до полуночи в крупнейших городах мира. *Virgin Megastore*».

Недостаточно просто декларировать «Никогда не бывает слишком много музыки». Нужно еще установить определенную легитимность. Этот рекламный ролик появляется в эфире много лет с момента основания *Virgin*, а плакаты из этого ролика украшают все магазины *Virgin*, которая очень естественна в своей роли. Сам стиль рекламы создает легитимность.

Наивысшая осведомленность

Гигантский термометр, в котором место ртути занимает пиво, показывает отметку 1664. Четверо участников танцевального конкурса поворачиваются к нам спиной, и мы видим их номера: 1, 6, 6 и 4. На телефоне только три кнопки с цифрами 1, 6 и 4. Это необычные образы из ролика, призванного увеличить осведомленность аудитории о пиве «*Kronenbourg's premium beer, 1664*». Мы часто забываем, что элементарное стремление к известности может вдохновить очень эффективные рекламные кампании. Ну разве можно забыть лягушек из ролика «*Bud... Budweis... Budweis...er*»?

Мы можем просто в оригинальной форме проинформировать публику или напомнить ей о марке. Можно также постараться наглядно показать важность марки. *Michelin* делает это блестяще, когда говорит «Ведь ваши шины испытывают такую нагрузку». То же можно сказать о британской марке «*Dunlop*», в рекламе которой о привязанности потребителей к марке говорится: «Вы удивитесь, насколько вы скучаете по "Dunlop"». Ролик иллюстрирует это утверждение. Сначала у женщины, которая играет в теннис, при подаче исчезает мячик. В следующих сценах мы видим ряд аналогичных исчезновений различных продуктов «*Dunlop*», в том числе клея для плитки, ботинок «*Wellington*», колес и шин, противопожарного снаряжения,

матрацев и т. д. Это незабываемая реклама. Но, что самое важное, она наглядно показывает значение «Dunlop» в жизни британцев. Демонстрация [результатов] присутствия (или отсутствия) марки в нашей жизни — хороший способ показать ее важность. Это очень запоминающийся регистр выражения. «Dunlop» не говорит о выгодах. Впечатление создает эффект присутствия и отсутствия. Поэтому я отношу этот подход к вершине памяти.

Рекламные кампании из разряда создающих «наивысшую осведомленность» (*top-of-mind*) явно «попроще» кампаний, построенных на ценности или роли. В этом состоит скрытый смысл нашей иерархической лестницы: «наивысшая осведомленность» — внизу, «роль» — наверху. Хотя я всеми силами борюсь с подобным упрощенным пониманием. Ни один регистр нельзя считать более необходимым или эффективным, чем другие. Выбор лестничной ступеньки для марки — это стратегическое решение. Лестница демонстрирует диапазон возможностей. С ее помощью вы можете увидеть все многообразие способов самовыражения марки.

Обновленная марка

В какой-то момент своей жизни содержание обращения марки меняется. Марка находит некую зримую идею, которая усиливает передаваемое обращение. Проникая в мысли и чувства потребителя, марка находит отклик в его душе. А можно изменить рекламный регистр, нарушая тем самым непрерывность рекламной истории марки.

Марка решает «заговорить» по-другому. Она задает вопросы самой себе, сама в себе сомневается. Что нас, зрителей, застает врасплох. Ролики *The Guardian* и *Levi's*, рекламные объявления *Leclerc*, *Benson Gf Hedges* и *Keds* — все они удивляют публику. Марки предстают в новом свете. Они обретают второе дыхание. Мы открываем их заново. Это обновленные марки.

ЧАСТЬ IV

Разрыв и будущая дорога

Если вы не меняетесь в ответ на окружающие перемены, то становитесь уязвимыми. Как любая другая сфера, реклама способна выжить, только если она обновляется, если превосходит будущее, разрушая настоящее. Двигаясь вперед, сегодня рекламные агентства сталкиваются с двумя сложными проблемами. Первая расположена на нижнем уровне:

понимание и адаптация к технологической революции. Это предмет следующей главы, «Разрыв в информационную эпоху». Вторая — проблема верхнего уровня: правомерность утверждения роли агентства как стратегического советника. Об этом мы говорим в заключительной главе «Разрыв и роль рекламного агентства».

Глава 9 Разрыв в информационную эпоху

Когда я заканчивал работу над этой книгой, навигационная компьютерная программа «Netscape» была общедоступна уже в течение полугода. Она имела беспрецедентный листинг: компания с товарооборотом менее \$80 млн, основная деятельность которой в первый квартал 1996 г. состояла в распространении бесплатного программного обеспечения, заработала \$4 млрд. Изобретательные и «разрывные» инициативы «Netscape» — лишь один из многих показателей радикальных последствий новой технологии для бизнеса в целом. Свою стратегию была вынуждена скорректировать даже *Microsoft*.

Иногда происходят события, в возможность которых никто не верил. Революционные компьютерные программы «Netscape» — только одно из таких событий. В последнее время появилось огромное количество статей и книг, приветствующих приход информационного общества. Мы отчетливо представляем себе контур этого нового общества. Но только контур. Наглядное представление конкретного образа вещей и понимание всего того, что подразумевает супердигитализация реальности — это нелегкая задача. Гипотезам и толкованиям по этому поводу несть числа. Но, хотя ничего невообразимого больше нет, одно можно сказать определенно: все мы будем мастерами постоянных преобразований.

Мультимедиа не просто объединяют новые каналы коммуникации, дополняя уже существующие. Появляются совершенно новые способы мышления. Мир будет принадлежать «цифровому поколению», которое не представляет жизни без МГУ и персональных компьютеров и даже не знает, какая из компаний старше — *Apple* или *IBM*. Еще важнее, что годы взаимодействия с компьютерами и соответствующей манеры мышления изменят сам способ работы мозга представителей цифрового поколения. Они будут мыслить менее традиционно, линейно и узко. Мысль будет как будто разветвляться, развиваться на манер дерева. Они будут связывать идеи не строго линейно. Изменится не только уровень мышления этого поколения, но и его характер. Это будет мышление, нарушающее непрерывность.

Рекламные агентства постепенно приспосабливаются к новой реальности, осознают ее влияние на их взаимодействие с потребителем. Они понимают, что мультимедиа — это не только признаки перемен, но и тот трамплин, который помогает проникать в новые сферы деятельности, находить новые роли, формировать новые способы коммуникации. Например, они постепенно забывают термин, а также и саму идею цели, целевой аудитории. Отныне они знают, что эта группа способна возражать. Они прекрасно знают, что потребители могут, не слушая их, сами выбирать обращения. Агентства понимают, что если они хотят быть услышанными потребителями, то должны изобретать новые языки и новые средства выражения. Диалогические, а не монологические.

Интерактивность и креативность

Информационные супермагистралы еще, вероятно, до конца не проложены. Интернет и существующие сегодня кабельные системы — достойные предшественники будущих систем связи. Взаимодействие с аудиторией открывает бесконечные возможности для развития — путем обеспечения прямого доступа к интересующим публику темам или путем создания нестандартных программ. Не за горами цифровое телевидение, которое позволит каждому из нас быть редактором собственного выпуска новостей, отвечающего нашим личным интересам.

А поскольку каждый зритель будет редактором, способным изобретать собственную программу передач, наличие сотен каналов становится бессмысленным. Близится переход от *широковещания* к *узкой рассылке*, который сделает возможной полную *адресуемость* обращения рекламодателя к потребителю, что не идет ни в какое сравнение даже с 500 каналами. Узкая рассылка превратит, наконец, потребителей в клиентов. Хотя дигитализация* — воплощение заветной мечты Лестера Вун-дерманта** (*tester Wunderman*) — займет 20 лет, рекламодатели смогут, в конце концов, установить непрерывный диалог с потребителями. Этот новый персональный диалог может иметь такой вид:

Стереотип Рекламодатели видят свою целевую аудиторию как пассивных потребителей обращения.

Разрыв Новые средства информации позволяют потребителям развить личные, активные отношения с торговыми марками. *Видение* Впредь лояльность марке будет устанавливаться через эти персональные связи.

Мы уже знаем, что современные технологии ведут к ускорению темпов конкуренции и что самой большой ставкой в игре стало приобретение лояльных потребителей. В скором времени будет иметь значение не только общая доля рычка марки, но и ее процентная доля в суммарных покупках конкретного человека. Другими словами, процентное соотношение, например, продуктов *Oil of Olay*, купленных каждым потребителем, будет показателем общей доли рынка *Olay*.

Поскольку стратегия «доля потребителя» будет первой и главной стратегией повышения лояльности, торговые марки должны использовать любой шанс для контактов с потребителем, позволяющих лучше его узнать. Делают ли они это сейчас?

Нет. Каждый день большинство марок вовсе игнорирует такие возможности. Сколько файлов базы данных, к примеру, остается пустыми, тогда как потеря времени играет на руку конкурентам? Сколько марок потребительских продуктов осуществляют серьезные программы воспитания лояльности в рядах крупных пользователей (*heavy users*)? Сколько рекламодателей

до сих пор не понимают, что средства информации надо рассматривать не просто как поставщиков рекламной площади (времени), а как партнеров, с которыми у них одни и те же потребители — те потребители, которых они не желают изучать систематически? А между тем построение взаимоотношений с потребителями — это основательный, тщательный и непрерывный процесс.

Современная технология означает власть потребителя. Его способность переключать каналы и даже избегать традиционной рекламы возросла в десятки раз. Интерактивность постепенно наделяет телезрителей преимуществами читателей, которые могут выбирать, покупать, бегло просматривать, читать внимательно и убирать с глаз долой книги и газеты по собственному желанию. Именно в средствах информации этого типа реклама в наименьшей степени способна навязать себя предполагаемой аудитории. Все это ни для кого не секрет, но многие люди продолжают вести себя так, будто завтрашняя реклама будет иметь форму испытанной и проверенной прямой почтовой рассылки, чуть адаптированной к нормам новой эпохи.

Мы знаем: чтобы вырваться вперед, необходима не просто адаптация старых методов рекламы к новой технологии. Нам придется изобрести новые языки и заново сформулировать понятие «качества» рекламы. Интерактивные пользователи средств информации будут выбирать рекламные объявления по своему вкусу и в удобное для себя время. Они даже смогут заплатить за то, чтобы вовсе их не видеть. Но поскольку субботним вечером им захочется посмотреть фильм бесплатно, они добровольно согласятся на 10 минут рекламы — но только по своему усмотрению. Так как потребители больше не подходят к рекламе пассивно, сегодня как никогда важно заставить их купить не просто продукт, а саму рекламу. А это требует творческого подхода. Потребители сочтут стоящими только уместные, умные, привлекательные или забавные образы, которые несут что-то новое.

Чтобы поддерживать желание потребителей на высоком уровне и стимулировать их лояльность, марки должны будут постоянно возбуждать их любопытство. Это означает эксплуатацию в полной мере такого аспекта современной технологии, как участие. Агентствам надо понять то, что уже давно поняли такие компании, как *America Online*: роль мультимедиа будет состоять в углублении взаимосвязей на индивидуальном уровне. Только вовлеченность человека будет иметь значение. Причина успеха *America Online* там, где потерпели фиаско такие первопроходцы, как *Prodigy*, проста: *America Online* поняла главенство *ценности взаимоотношений*. Пользователи хотят быть вместе, иметь чувство товарищества, сообщества, дух клана.

Именно из этих соображений мы создали киберклан для виски «Campbell Scotch whiskey». Потребителями виски «Campbell» стали люди, с энтузиазмом ожидавшие приближения 31 декабря 1999 г. Интернетовский сайт *Clan Campbell* стал инструментом, превратившим потребителей в членов клана. Поощряя их участие в большой «онлайновой» игре, которая начиналась как обычное развлечение, марка «Scotch» стала их общим интересом. Наградой победителям этой виртуальной охоты за сокровищами было членство в клане. Сайт привлек потребителей игрой, которая с 1996 г. до конца 1999 г. давала им возможность стать из кандидатов посвященными и, наконец, избранными членами клана. Только пускаясь в погоню за сокровищами, они могли узнать о загадках и тайнах клана. Те, кто прошел все испытания, разгадал все загадки и выбрался из всех ловушек, становился членом клана. Самое замечательное в этой программе было то, что шотландское виски превратилось из просто продукта в коллективный опыт. Члены клуба получили приглашение познакомиться друг с другом лично на грандиозном, отнюдь не виртуальном, праздничном вечере, организованном в одном из замков Шотландии. Там 31 декабря 1999 г. вся компания шумно отметила приход третьего тысячелетия.

«Уникальное унифицированное предложение»

Как никогда прежде содержание будет превалировать над формой. Мультимедиа — не самоцель. Это средства достижения цели. Они просто открывают новые коммуникационные

возможности, которые дополняют существующие сегодня основные средства информации. Мультимедиа — только частичная замена того, что уже существует. Однако в одном сомневаться нет:

взаимозависимость средств информации будет только усиливаться. При нынешних темпах роста этой сферы ни одно отдельно взятое средство информации не сможет охватить достаточно людей достаточное количество раз. Ни одно не предложит достаточно охвата и частоты. Совокупный эффект от рекламного объявления будет результатом только суммирования его шансов быть увиденным в широком наборе средств информации.

Рекламное обращение станет, таким образом, трансверсальным, передающимся в самых разнообразных формах. Прежде всего оно будет достаточно сильным, чтобы закрепиться в голове человека, достаточно мощным, чтобы объединить неизбежные несоответствия между вариантами исполнения и местами вещания. Его сила должна будет уравновесить фрагментацию средств информации. Вследствие перехода от единственности к множественности 30-секундный рекламный ролик больше не будет работать «в одиночку». Это не означает конец уникальной особенности товарного предложения или доброй старой «продающей» идеи, но в то же время подразумевает, что его роль несколько изменится. До сих пор ориентиром при разработке товарного предложения служила концепция 30-секундного телевизионного рекламного ролика. Она гарантировала, что рекламное объявление будет линейным и простым. То есть она гарантировала однонаправленность.

Теперь новые места вещания требуют идеи, или, проще говоря, унифицирующего, объединяющего обращения. Идея должна быть способна использовать новые способы выражения, новые варианты исполнения, которые значительно отличаются друг от друга. Роль следующего поколения УТП* обеспечит сильную связь между разными вариантами исполнения. Уникальные унифицированные предложения (УУП) будут соединять отдельные точки в плавную линию. Они будут объединять, в то же время не препятствуя многообразию.**

В продающей идее было что-то изначально упрощенное. Обращение торговой марки подвергалось дистилляции до состояния конкретного, ограниченного обещания вроде *«Хорош до последней капли»*[^]. Очевидно, что рекламный ролик, постер и CD-ROM не могут и не передают обращения одинаковым образом. Следовательно, будущие рекламные темы будут шире, более открыты и будут объединять все обращения марки в одно целое. Это будет что-то в русле *«Просто сделай это»* или *«Выбор нового поколения...»*, или *«Успех — игра ума»*. Широта и глубина этих обращений обеспечивают изобилие разных вариантов исполнения и в то же время унифицируют обращение марки.

TAG Heuer — прекрасный пример такого подхода. Тема ее рекламы — *«Успех — игра ума»*[^] — дает простор для создания целого спектра вариантов исполнения от захватывающих дух и пробуждающих воспоминания роликов и эзотерических печатных рекламных объявлений до конкретных инициатив. CD-ROM, созданные *TAG* позволяют всем, кто интересуется спортом, ознакомиться с интервью чемпионов в разных видах спорта интервью, в которых те говорят о том, как мысленно настраиваются на спортивные подвиги, как психологически готовятся к старту, как воображение создает мотивацию. Новая информационная технология помогает любому человеку лучше понять менталитет чемпиона, «примерить» его к собственной жизни. Увидев эти интервью, люди начинают по-другому смотреть на *TAG Heuer*. Интервью добавляют глубину рекламному обращению. Горизонтальное языковое общение традиционных СМИ совмещается с вертикальным дискурсом новых средств информации. Это изменение можно изобразить следующим образом:

Стереотип Эффективное обращение — это однонаправленное обращение. *Разрыв* Новые средства информации открывают эру многонаправленной коммуникации. *Видение* Эффективность станет вопросом интеграции многообразия обращений в уникальное унифицированное предложение.

Новые средства информации переводят обращения на личный, индивидуальный уровень. Таким образом, они больше не могут играть роль «общей тревоги», исполнять функцию, необходимую для создания мощного воздействия на публику в целом. Чем доступнее

информация, тем больше люди нуждаются в точках зрения и вариантах, позволяющих им сориентироваться и вынести обо всем *собственное суждение*. Маркам нужно будет оставлять четкий и точный *отпечаток*, что-то, на что потребители могут опереться, — тем больше оснований, чтобы агентства занялись определением того, что может заинтересовать потребителей, а также унификацией предложения, которое поможет им найти собственный путь.

Агентства в цифровую эпоху

Поскольку содержание и механизм его передачи становятся неразделимыми, агентствам с их позиции очень удобно наблюдать за этим слиянием. Таким образом, устойчивый расцвет мультимедиа преподносит агентствам стремительно растущее число возможностей. От них только требуется не упустить их и не впасть в искушение относиться к новым технологиям как к еще одному средству информации. Агентства занимают уникальное место между рекламодателем своим клиентом и цифровым поколением новым потребителем. Они должны действовать как интерфейс между ними двумя и создавать языки, которые будут по-настоящему дружественными к пользователю в буквальном смысле слова.

Приумножение мест ТВ-вещания ведет не только к возрастающей фрагментации рекламных обращений, но и также к росту зрительской аудитории. Чтобы увеличить свои шансы на контакт с аудиторией, ТВ-программы должны создаваться с учетом пожеланий соответствующих аудиторий. Я готов поспорить, что как для потребительских продуктов, так и в случае ТВ-продуктов рекламное агентство будет высказывать свое мнение о предложении и даже помогать в его разработке. С одной стороны, есть Голливуд, с другой — организации кабельного телевидения. А между ними находятся агентства, способные лучше, чем кто-либо помочь общаться этим двум мирам, которым зачастую трудно понять друг друга. Новые технологии порождают новую форму обмена, которая будет продолжаться развиваться. Чтобы две отдельные группы выпустили любой продукт, они должны объединиться, и роль интегратора играют агентства.

Все это означает несметное число проблем. Будущее — это чистый лист, который рекламный бизнес может заполнить как угодно.

Это можно представить в следующем виде:

Стереотип Агентства создают рекламные обращения. *Разрыв* Роль агентства заключается в том, чтобы облегчить общение различных групп людей. *Видение* Агентства должны создавать языки.

Мишель Трояно (*Michel Troiano*) из *Ogdvy Interactive* полагает, что «победителем выйдет та творческая мастерская-магазин, которая будет и агентством, и разработчиком программного обеспечения, и организацией клиентского обслуживания, и издателем... Многие агентства заново разворачиваются по горизонтали. Работа нашего агентства в Париже демонстрирует эту тенденцию. Мы разрабатываем компьютерные программы, с помощью которых следим за сбытом *McDonald's* в режиме реального времени. Мы издаем, в среднем, 3,5 журнала размером с *Newsweek* в неделю для широкого читателя. Мы создаем образовательные программы, посвященные продуктам питания, для 70% всех детских садов Франции. Мы проводим тренинга по продажам для продавцов. Мы разрабатываем программы лояльности для автодилеров и клиентов банков. Мы создаем все возможные сценарии и симуляторы кризисных ситуаций в случае ядерной катастрофы. Мы даем рекомендации государственным предприятиям по управлению в период приватизации этих предприятий. Спектр ожиданий наших клиентов растет каждый день, и мы должны постоянно решать эту проблему.

Мы создаем CD-ROM для ряда клиентов, таких как *Chase Manhattan*, *TAG Heuer* и *Pringles*. Для *France Telecom* мы создали первую рекламную Интернет-кампанию во Франции. Мы разработали *Virgin Megaweb*, web-сервер *Virgin Megastore*, первый электронный магазин на французском (и английском) языке с таким качеством редакторского содержания, что торговая пресса сравнила его с *Hotooired*, американским золотым стандартом сайтов. В настоящее время это один из самых посещаемых сайтов во Франции, который в конце 1995 г. занял третье по

популярности место. Кроме того, мы заинтересовали своих клиентов созданными нами CD-ROM, распространяемыми через ведущий ежемесячный журнал рынка «CD Media». Например, фирма *3Suissets* использовала его для презентации выставки *Virtual Exhibition*, которую она спонсировала.

Но еще важнее, что мы все дальше и дальше проникаем в мир интерактивности. Мы потратили не один месяц на перевод в цифровой вид нашего наследия — печатных и телевизионных рекламных объявлений, желая лучше его сохранить и сделать более доступным. Мы недавно открыли собственный сайт *Disruptif*, где, помимо прочего, еженедельно публикуется хит-парад лучших web-сайтов — т. е. самых «разрывных», разрушающих стереотипы сайтов. Всемирный Банк Разрыва, который содержит информацию в текстовой, аудио- и видеоформе о Разрывах в рекламе, был доступен на видеодиске задолго до изобретения CD-ROM. Вскоре, я надеюсь, у нас будет собственный *Intraweb*, внутренний интернетовский сервер компании, который станет живым хранилищем любой полезной информации. Эти данные больше не будут погребены в архивах, а будут благодаря компьютерной сети в свободном обращении. Любой человек сможет в нужный момент получить любую информацию.

Зачем я всем это говорю? Когда будущее трудно предсказать, нужно экспериментировать, учиться на практике, мысленно представлять открывающиеся перспективы. Фантастика сливается с реальностью в фантастическую реальность. Виртуальное — причина и следствие интерактивности. Интерактивность — корень разрастания каналов коммуникации. Она рисует концентрические круги, в которые мы входим и из которых выходим по своему усмотрению. Все это мы знаем. Но вот чего мы не знаем — так это того, как скоро все это повлияет на нашу повседневную жизнь. Поэтому рекламистам надо быть настороже, превратиться в слух и внимание, предвидеть, опережать.

Агентства должны играть на равных. Они должны быть все более проницательными. Поскольку интерактивность порождает диалог, она требует от рекламистов дисциплины и таланта слушателя. Настоящей работы над собой. Еще до появления интерактивности мы говорили: *«Важны не слова, а то, на какую мысль они наводят человека, сталкивающегося с нашим обращением»*. Отныне первая же реакция публики будет и окончательной. Люди будут активными игроками в рекламу. Они сами будут решать, участвовать в этой игре или нет.

Глава 10 Разрыв и роль агентства

1980-е гг. были десятилетием чрезмерности во всех формах, а в рекламе — больше, чем где-либо.

То было время, когда некоторые люди путали причину со следствием и думали, что реклама является инструментом достаточно мощным, чтобы служить главной причиной кончины контролируемой государством экономики стран социализма. Питер Сили (*Peter Sealey*), бывший глава *Coca-Cola* по маркетингу и рекламе, писал, что реклама сыграла существенную роль в падении Берлинской стены. *«Маленькие 30-секундные ролики, в которых дети пьют "Coca-Cola", едят "BigMac", слушают музыку на "Sony Walkman" и все это делают в кроссовках "Nike", заставили многих мужчин и женщин, мальчиков и девочек мечтать об изменении мира»*. Сили продолжает: *«Дело было не только в торговых марках, показанных в рекламе. Для людей важнее были смех, улыбки, бьющая ключом жизнь. Тоталитаризм, догматизм, унылое, серое, безрадостное плановое общество не могли выдержать неослабевающего напора рекламы»*. Свободный рынок как условие, предшествующее свободному обществу... и реклама как «смазочный материал» рыночной экономики.

То было время, когда рекламистов приглашали для интервью в вечерние новости — поделиться мнением о важнейших событиях дня. Время, когда на фондовой бирже регистрировались самые малюсенькие агентства. Время, когда в Лондоне, за три года сменилось больше 20 листингов и когда крупные рекламные агентства, вроде *Saatchi & Saatchi*, увеличили свой капитал больше чем в 25 раз. Деньги прирастали от одного щелчка пальцами. Я знаю, о чем говорю, потому что помню, как однажды всего один телефонный звонок принес \$20 млн,

необходимые для заключения сделки в США. То было время, когда братья Саатчи подумывали о покупке *Midland Bank*.

Время расточительства и неумеренности прошло. Вероятно, в некоторых областях в частности в рекламе это было только к лучшему, но все же обратный ход оказался чрезмерным. Сегодня рекламный бизнес сошел с пьедестала. Агентства позволили маятнику качнуться в другую сторону слишком далеко. Они чересчур уменьшили масштаб деятельности. Посыпали солью свои экономические раны, согласившись на существенно сниженные гонорары, что, в свою очередь, усугубило их тяжелое положение. Еще хуже то, что агентства перестали вкладывать деньги в развитие. Что случилось с теми чудесными обучающими программами, которые практиковало агентство *Ogilvy*? Кто-нибудь заботится об инвестициях в будущие поколения?

В результате рекламная индустрия 1990-х гг. страдала от «утечки мозгов» и нехватки талантов. Эти слова принадлежат не мне, а Майку Клири (*Mike Cleary*), вице-президенту по рекламе *Procter & Gamble Europe*. Немногие фирмы придают рекламе такое же значение, как компания *Procter & Gamble*, для которой успех является результатом сочетания выдающихся научно-исследовательских разработок и сотрудничества с хорошими агентствами, умеющими рассказать о конкурентных преимуществах ее продуктов. Для *P/VC* эти две вещи неразделимы: она рассматривает «превосходные характеристики продукта и проницательность агентства как равные высшие приоритеты в долгосрочном успехе своего бизнеса». *PGfG* даже называет свое маркетинговое подразделение «отделом рекламы». Да, Клири смотрит на вещи довольно мрачно. Он говорит: «Мы больше не привлекаем самых лучших и ярких. У нас отрасль людей, а мы вкладываем в людей мало денег».

Майк Клири не одинок в своих оценках. Несколько лет назад Роджер Энрико из *Pepsi* спрашивал: «Почему великие маркетинговые умы должны идти работать в рекламные агентства?» Ответ содержится в самом вопросе. Энрико не видит реальной пользы от агентств с точки зрения маркетинга. Еще больше удручают результаты исследования, проведенного в 1993 г. фирмой *Louis Harris*. На вопрос «Где, по вашему мнению, следует ждать существенных изменений в будущем?» 56% респондентов упомянули сферу научных разработок и 40% — корпоративное планирование. Из всех внешних консультантов рекламные агентства были названы первыми, но их упомянули в ответах только 8% респондентов.

На мой взгляд, будущее нашей профессии зависит от нашей же способности изменить это процентное соотношение, восстановить свои позиции, чтобы развеять пессимизм Клири и ответить на тревожный, но красноречивый вопрос Роджера Энрико.

Возрождение

В действительности рекламные агентства остаются на особом положении. Они — поставщики и партнеры. Одновременно не чужие, сторонние и независимые. Это приглашенные со стороны советники с таким глубоким знанием и пониманием торговых марок и «ставок» рекламодателей, что они в состоянии предложить своим клиентам новые перспективы, свежий взгляд на вещи. И поскольку агентство находится на пересечении разных областей знаний и деятельности, присущая ему живость мысли наряду с позицией стороннего советника приобретают особую ценность. Эл Райе и Джек Траут* называют рекламные агентства «вечными посторонними». Это не просто констатация факта; это суть существования всех рекламных агентств, главный актив, который для достижения успеха они должны использовать в полной мере.

То, как мы должны относиться сами к себе, я бы выразил следующим образом:

Стереотип Реклама теряет свое влияние. *Разрыв* Ни один сторонний советник не близок к клиенту так, как рекламное агентство.

Видение Агентства — это консультанты. Консультанты с воображением.

Агентства должны избавиться от мешающих им стереотипов и вернуть свою легитимность — роль стратегических советников. Действительно, в этом плане позиции агентств ослабли. Их значение уменьшилось. Но что может быть естественней для рекламного

агентства, чем функции консультанта не только по рекламным вопросам, но и по проблемам бизнеса вообще? Логика предельно проста: если вы хотите создать самую эффективную с точки зрения исполнения рекламу, вам нужна максимально воодушевляющая стратегия, которая, в свою очередь, требует основательного знания и понимания торговой марки, а также четкого представления о сфере компетенции марки, ее возможностях с точки зрения расширения товарной линии. Взвешенная диверсификация предполагает знание ответа на вопрос «*Какова сфера ответственности этой марки?*», или, если говорить в русле нашей концепции видения, «*Что воплощает собой эта марка?*» Эти вопросы требуют вернуться от исполнения к стратегии марки и даже к корпоративной стратегии.

Это можно сделать, только доказав, что мы знаем, чем больше всего дорожат наши клиенты, и что мы понимаем публику как никто. Другими словами, агентства должны установить собственную легитимность. Зарекомендовать себя незаменимыми партнерами в деле создания видения марки и компании. Заново утвердиться в роли консультантов. Но не просто каких-нибудь консультантов. А консультантов, обладающих воображением. Только при этом условии возможен рекламный ренессанс. Только так мы не окажемся на вторых ролях.

Наша задача — показать Роджеру Энрико, что рекламное агентство может быть достойным источником вдохновения для специалистов по маркетингу. Что последние могут с выгодой для себя пользоваться результатами нашей работы в разных областях. Полное погружение в ту или иную область — от банковского дела до йогуртов, от автомобилей до медицины — дает огромный творческий заряд. Агентство — это плавильная чаша маркетинга. Способность применять идеи, почерпнутые из одной области, для другой сферы, причем делать это изобретательно, и есть оправдание его существования. И это именно то, что делает агентства незаменимыми.

Джеймс Янг, основатель агентства *Young (Y Rubicam)*, говорил: «Я предполагаю, что если мужчина или женщина совершенно очарованы рекламой, то, вероятно, потому, что он или она относятся к категории преобразователей мира». Если перефразировать оптимистическое утверждение Янга применительно к нашим дням, то я бы сказал, что наша задача — снова пленить наших клиентов рекламой и заставить их убедиться в ее силе, чтобы помочь строить новые миры.

Структура будущего

Вертикальность — это прошлое. Идеи не рождаются по приказу босса. Вдохновляет горизонталь. Нарушение непрерывности объясняется трансверсальностью.

Идеи льются свободно, только когда им не мешают границы. Когда некто говорит: «Я говорю как специалист в такой-то области или как представитель такой-то организации», это означает отказ мыслить широко. В области информационных технологий, как и во всех других сферах современной науки, прогресс достигается благодаря междисциплинарности и объединению разнообразных знаний и умений.

В мире рекламы эта трансверсальность, эта горизонтальность всеми принимается как должное, поскольку такой стиль работы присущ всем агентствам. Но Чарльз Хэнди* (*Charles Handy*)

Когда такие компании как, *IBM*, *AT&T*, *ВТ* и *Xerox* пересматривают свою структуру или реорганизуются в сети автономных организационных единиц, они с точки зрения структуры чем-то напоминают агентства. Хотя слияние отделов (деком-партментализация) и сплющивание иерархии могут даваться трудно, будучи очень деликатным делом, настоящий прогресс возможен только благодаря той самой трансверсальности, которую они и стремятся создать (другими словами, благодаря объединению опыта и креативности одной дисциплины с теми же качествами другой).

Горизонтальность — это не слова, а действия. Чтобы усилия группы были действительно продуктивными, ни одна дисциплина не должна игнорировать другую. Для всех упомянутых компаний это особенно трудно — из-за собственной внутренней культуры каждой, которая сама является результатом ее истории и часто особо благоволит какой-то одной области — сбыту,

финансам, производству или маркетингу. В агентстве ни одна дисциплина не «заслуженней» другой. Каждая делает собственный вклад на равных основаниях с другими. Нет группы, возвышающейся над прочими. Таким образом, когда группа сталкивается с проблемой, она не ощущает давления начальника или скрытой иерархии. Вот как должна быть организована компания, чье выживание зависит от креативности ее сотрудников. Воображение — штука хрупкая.

Скорость — это сила

Мы несколько раз упоминали рекламную кампанию ресторанов *Chevy* «Свежее ТВ», рекламные ролики которой выходят в эфир в день их производства. Хотя сегодня «Свежее ТВ» — случай пока исключительный, долго он таким не останется. Новейшие технологии сломают барьеры, отбросят лишний груз. Рождение идеи и ее опубликование будут разделять не месяцы и дни, а часы. Рекламные обращения будут подвергаться постоянному обновлению, модификации, улучшению. Нам придется как можно быстрее выпускать их в эфир. Нашей целью станет скорость.

Парадоксально, но чем больше времени экономит для нас технология, тем меньше времени у нас остается. Еще не исчерпав своего потенциала, предметы и идеи выдыхаются. Мы переживаем всеобщую акселерацию. Гибкие структуры такие как рекламные агентства, производители программного обеспечения и передовые консультационные фирмы обладают мобильностью, увеличивающей их способность решать подобные проблемы. В условиях слияния данных и их обработки власть заключается в молниеносной скорости — в быстроте, с которой мы можем получить доступ к данным и усвоить их в реальном времени, управлять ими без промедления. Это трудная проблема. Но проблема, с которой агентства должны справляться, если они хотят выжить. В своей работе «*L'art du Moteur*» французский философ Поль Вирильо (*Paul Virilio*) пишет: *«Ценность информации определяется только скоростью, с которой она добывается. Скорость — это и есть информация!»*

Использование сетей

В начале XX в. в штате компаний состояло не больше половины работавших на нее профессионалов. Остальные работали независимо. В 1980-е гг. работниками компании являлись 90% всех профессионалов. На рубеже XXI в. мы наблюдаем тенденцию к возврату ситуации столетней давности. Разве та массовая тенденция была естественной? Гораздо естественней принадлежать к небольшим группам или не принадлежать ни к одной. Сегодня все компании должны быть открыты для внешнего опыта. Как говорит Том Питере, *«самонадеянно думать, что люди, способные выполнить данную работу наилучшим образом, находятся в вашем здании»*.

В этом смысле агентства также являются прообразом организации будущего. У них нет проблем с использованием сетей, потому как они сами имеют сетевую структуру. Все дело в том, чтобы знать, как оптимальным образом использовать свои офисы, расположенные по всему миру. Сеть — не просто группа флагов, напечатанных на одной карте. Это совокупность разнообразных знаний и умений. Руководство сети должно их выявлять и стимулировать. Назначение на работу с каждой важной и трудной проблемой специально подобранной, многонациональной и междисциплинарной команды — одна из самых захватывающих, на мой взгляд, задач. Это инструмент, освобождающий мысль.

Если вы строите сеть со штаб-квартирой в Нью-Йорке, то в конечном счете она будет «мыслить по-американски». В этом нет ничего страшного. Из всех денег в мире, потраченных на рекламу, 50% расходуется на американской земле; 70% международных торговых марок имеют американские корни. Если же вы строите сеть со штаб-квартирой в Париже и начинаете «думать по-французски», то вам повезло меньше. Ваш единственный шанс — создать настоящую поликультурную команду. Необходимо глубоко изучать корни каждой страны, в которой вам приходится работать. Знать, какие культурные струны нужно тронуть, чтобы продать больше. Находить, где в каждом из ваших агентств скрываются те или иные таланты. Культурное

многообразие означает также избежание непреложных и общих решений. Никогда не навязывайте точку зрения, будь она американской или французской (или даже английской... хотя последняя и предпочтительнее двух первых).

Культурное многообразие — это не просто смешение национальностей. Это объединение людей из разных отраслей знания и культур ведения бизнеса. Рекламное агентство, как любой «живой» бизнес, должно научиться работать с внешними источниками. Я говорю не об обычных внештатных сотрудниках, а о более высоком уровне. Я имею в виду ведущих мыслителей, экспертов в конкретных областях. Возьмем, к примеру, Клода Фишлера (*Claude Fischler*), члена *CNRS* (Национального центра научных исследований) и одного из выдающихся специалистов по питанию во Франции. Он существенно обогатил идеи агентства *BDDP* для рекламной кампании «Активное здоровье *Danone*». Эммануэль Тодд (*Emmanuel Todd*) — один из известнейших демографов во Франции и во всем мире. Благодаря его помощи мы смогли отточить наши идеи для одного из крупных рекламодателей-дистрибьюторов. Зная, как нанять талант со стороны, мы не всегда знаем, как оптимально его использовать. Для того чтобы обогатить наше поликультурное многообразие и использовать его потенциал полностью, мы должны объединить усилия постоянного совета, состоящего из 10 внешних консультантов. Члены совета числятся в штате агентства. Они работают на условиях неполного рабочего дня или, скорее, в режиме разделения времени: являются исключительно нашими консультантами.

Таким образом, отчасти случайно, а отчасти сознательно следя за происходящим вокруг них агентства представляют собой во многих отношениях образцовые организационные структуры. Такое утверждение наверняка удивит многих моих клиентов. Но я хочу доказать следующее:

Стереотип Рекламные агентства — плохо организованные структуры.

Разрыв Агентства — подвижные пространства, в которых каждый может реализовать себя в максимальной степени.

Видение Конфигурации агентств являются прообразом организаций завтрашнего дня.

Одно из преимуществ Разрыва состоит в том, что он усиливает горизонтальность агентства. Разрыв помогает людям из разных профессиональных групп сообща работать над данной проблемой. Работать в составе гибких групп для решения проблем, групп, которым нет нужды обращаться за помощью к соседям. Каждого члена группы вдохновляет присутствие остальных. Общая задача любой компании, как и любого рекламного агентства, — заставить людей демонстрировать свои лучшие профессиональные качества.

Рекламодатели и советники

Нижестоящая тактика постепенно становится неотделимой от вышестоящей стратегии. Их разделение оказывается все более и более искусственным. Стратегия обретает ценность только в момент ее реализации. Осуществимость стратегии и есть критерий, позволяющий судить об ее обоснованности.

Руководителю *IBM* Лу Герстнеру (*Lou Gerstner*) принадлежат слова: «Осуществление — это стратегиям. По мнению Харри-сона Маккейна (*Harrison McCain*), «оппортунизм как использование возможностей — стратегический подхода. Райе и Траут, как мы уже упоминали, настаивают на том, что тактические ходы — это стратегии. Как мастера тактики агентства с полным основанием могут заниматься стратегическим консультированием.

Раиса и Траута нельзя назвать большими поклонниками рекламных агентств. Тем не менее они понимают, как мастерство нижнего уровня может вдохновлять вышестоящие стратегии — посредством своеобразной обратной связи. В книге «*Bottom Up Marketing*» («Маркетинг вверх дном») эти авторы утверждают:

чтобы прийти к общему, следует начинать с конкретного. Другими словами, надо «найти эффективную тактику, а затем встроить ее в стратегию». В качестве примеров они приводят «*Pizza Pizza*», *Federal Express* и *Burger King*. Они даже утверждают, что тактика часто выступает в виде рекламных идей, и предлагают весьма неожиданную перемену ролей, заявляя, что «рекламная тактика должна диктовать бизнес-стратегию».

Я не скажу, что это не преувеличение. Но мысль соблазнительная. Эти авторы считают, что миру идей принадлежит тактика, а не стратегия. А в наши дни имеют значение именно идеи. Нужно начать с идеи, а затем вернуться назад и сверить ее с фактическими данными.

Верх, низ. Верхний уровень, нижний. Назад, вперед. Эти слова отражают движение мысли. Мы должны порвать с рациональностью тех, кто мыслит «сверху вниз». Освободитесь от линейного мышления. Доверьтесь своей интуиции. Больше поощряйте оригинальность идеи, а не релевантность стратегии.

Это продолжение старого спора между идеализмом и эмпиризмом. Между дедукцией и индукцией. Одну из последних своих презентаций для страховой компании *UAP* мы назвали «Индуктивный маркетинг». Хотя этот термин звучит несколько претенциозно, он очень уместен. Предложенная нами для роликов тема «*Вы либо среди лучших, либо нет*» отображает миссию, взятую на себя этой компанией: озвучение и решение самых насущных проблем общества — пенсионного обеспечения и социальной защиты. Это именно тот смысл рекламных обращений *UAP* к публике, который вдохновляет всю ее деятельность. Можно сформулировать эту миссию иначе: быть достойной недостижимой, казалось бы, цели, постоянно преодолевая себя. Те пять лет, что выходила в свет эта рекламная кампания, отдел маркетинга *UAP* просто обязан был разрабатывать продукты и услуги, достойные этого обращения. Сегодня *UAP* гарантирует, что ответит на предъявленное страховое заявление в течение 48 часов. Этот «Пакт *UAP*» был бы невозможен без наших рекламных объявлений, и прежде всего без такого отношения к делу, которое выражено в старом объявлении «Бремя лидерства». Так мне недавно сказал главный менеджер *UAP*.

Что в этом удивительного? Разве мы заслуживаем порицания за то, что выходим за собственные рамки? Нет. Рекламу, роль которой состоит в превознесении всех результатов маркетинга, оправдывает то, что, в свою очередь, она просит маркетинг пройти еще один шаг: сделать немного больше.

Это диалектическое движение снизу вверх является иллюстрацией эффекта обратной связи, существующего во всех органических системах. Мозг, например, приказывает мышцам сокращаться, и иногда движения получаются слишком сильными;

об этом избытке мозгу сообщают нервные импульсы — другими словами, боль, которая в свою очередь, предупреждает его механизмы управления. Это хорошо известный пример. Те же правила действуют в других областях, в частности в кибернетике. Кибернетика рождает системы, способные одновременно применять алгоритмы и использовать результаты их применения для корректировки использованных алгоритмов. Это обратное действие — краеугольный камень исследований в области искусственного интеллекта. Рекламисты напоминают мышцы или искусственный интеллект. Они переходят от дедукции к индукции, «сверху вниз» и обратно.

Поднимающаяся с нижнего уровня интуиция позволяет создать более сильную стратегию. Наши рекламные объявления об Институте *Danone* побудили нашего клиента еще глубже заняться вопросами здорового питания. Наши постеры для *Virgin* усилили ту роль, которую избрала для себя эта компания. То же касается рекламных роликов *UAP* и объявлений для *Oil of Olay*. Убедительность исполнения их рекламы свидетельствует, что каждый раз мы делали правильный выбор. Нижний уровень подтверждал правоту верхнего. Тактика усиливала стратегию.

Именно в этом смысле агентства являются полезными консультантами по стратегии. Они живут в конкретном, прагматическом мире. Они чувствуют реальность. Они мыслят живо, что позволяет им видеть возможности лучше любых других внешних консультантов. Невозможно предвидеть будущее торговой марки без воображения — будущее нельзя экстраполировать. Наша роль заключается не только в том, чтобы решать проблемы клиентов, но и придавать форму новым открывающимся возможностям. Продумывать идеи, обещающие нашим клиентам более успешное будущее. Это можно выразить следующим образом:

Стереотип Ремесло рекламного агентства — генерирование идей.

Разрыв Рекламные агентства занимаются созданием возможностей.

Видение Наша роль — показать клиентам их будущее.

Внутренняя культура агентства — это немаловажный фактор усиления его конкурентного преимущества. Только здесь сосуществуют специалисты по маркетингу и творцы. Другими словами, два противоположных отношения, стиля мышления. Говоря упрощенно, они символизируют дедуктивное и индуктивное отношение. Тем не менее эти люди все время работают вместе и в процессе работы создают общую культуру. Объединение, или даже слияние этих двух миров — это бесценный капитал. Незаменимое оружие.

Агентства должны это понять — понять свою уникальность. Все, что им нужно, — это максимально использовать эту горизонтальность, жить и дышать идеей совместной работы. Трансверсальность, способность побудить людей с разным образованием и складом ума думать в унисон каждый день, выходит за пределы обычной междисциплинарности, когда люди из разных сфер деятельности просто работают вместе. На мой взгляд, трансверсальность — это смысл существования любого агентства, поскольку она перераспределяет границы рефлексии и увеличивает силу воображения.

В отличие от любой консультационной фирмы мышление людей, работающих в рекламном агентстве, не ограничено жесткими рамками. Они фокусируются на «общей картине». И рисуют большое будущее.

Борьба идей

Глобальная. Мгновенная. Дематериализованная. Ясно, что экономика вступает в новую фазу. В новом тысячелетии нас ждет не просто эволюция, а настоящая революция. Нематериальная ценность будет определять ценность материальную. Французский социолог Лео Шер (*Leo Scher*) писал, что отношения между знаком и объектом меняются. «Знак, — говорит он, — становится более реальным, чем объект, а объект более виртуальным, чем знак». Мы вступаем во «всекультурную» эпоху.

Мир конкретики менее ценен и интересен. Именно дополнительная культура, порция знания, «вложенная» в продукты, наделяет их ценностью и смыслом. Этим знанием часто является находчивость или какое-то конкретное человеческое умение. Будь то духи или йогурт, ценность значения превалирует над материальной ценностью. Нематериальная ценность более устойчива.

Долгое время считалось, что роль коммуникаций заключается в том, чтобы добавить продукту красок или сделать его более желанным. Чтобы в выгодном свете показать его отличия или замаскировать их отсутствие. Этот подход «конечного продукта работы конвейера» больше не имеет силы. Коммуникация — не просто характеристика продукта. Это неотъемлемая часть его структуры. Она не сводится к сообщению потребителям о продукте. Она становится его осязаемой культурной ценностью.

Вот как выглядит эта идея в терминах Разрыва:

Стереотип Реальный мир — это мир материальных объектов.

Разрыв Нематериальные ценности становятся долговременными.

Видение Культура торговой марки — это главный капитал продукта.

В течение 20 лет рекламисты старались показать различия в экономичности конкретных продуктов. Отныне реклама будет создавать добавленную ценность экономичности, которую составляют более неосязаемые вещи. Великие марки конца XX в. — это марки, сумевшие передать это видение, усомнившись в определенных стереотипах. Гуманистическое видение *Apple* перевернуло отношения между людьми и машинами; освобождающее видение *Benetton* рушит стереотипы коммуникации;

прогрессивное видение *Microsoft* опрокидывает бюрократические барьеры; антиконформистское видение *Virgin* восстает против сильного мира сего.

В условиях непрерывно обостряющейся борьбы идей мы осуществляем Разрыв в нашей внутренней культуре, наших деловых качествах. Того, что закрепилось в нашей ментальности, что записано в нашем генетическом коде.

Это способ мышления, но не доктрина. Он состоит из набора мнений и отношений. Как мы видели, он стимулирует творческий аспект создания стратегии. Он борется с линейностью, которая превращает рекламный процесс в сборочный конвейер. Он ищет не столько различия, сколько сходство марок, и интерпретирует это сходство как стереотипы, которые затем можно поставить под сомнение. Он не боится прийти к рекламе категории, потому что стремится сделать «катеорию в себе» из каждой марки.

Разрыв — это наша общая культура. Ее трансверсальность опрокидывает иерархию в офисах и стирает границы, разделяющие офисы в разных странах. Когда менеджер по работе с клиентами из Нью-Йорка говорит по телефону со своим французским коллегой о стереотипах данного рынка, они могут сразу и глубоко понять проблемы марки. Обсуждения многое разъясняют и очень плодотворны. Больше никаких поверхностных обменов мнениями, которые просто затрагивают проблему, но не вскрывают ее. Разрыв настраивает людей на одну волну; вам не нужно растолковывать свою мысль. Довольно полуслова. Разрушение создает контекст, способствующий свободному обмену идеями.

В цифровой век нас захлестывают данные. Многие боятся, что мы вступаем в эру информационного изобилия, но бедную на идеи. Мы же уверены в обратном, уверены, что мы входим в век идей. Борьба ожесточается. Мир усложняется, и баланс между властью и идеями изменится в пользу идей. Я верю в это, и мои надежды начинают сбываться. Даже самые влиятельные компании не могут препятствовать распространению творческой идеи, например идеи революционной компьютерной программы. Каналам для сообщения информации нет числа. Современная коммуникация мешает власти. Единственным оправданием последней будут идеи.

Задумайтесь над словом *авторитет*. Оно происходит от слова *автор*, обозначающего человека, у которого рождается идея. Теперь роли меняются, идеи станут новым источником власти. Автор снова станет авторитетом.

Приход нового тысячелетия ознаменуется возникновением новых стилей жизни и работы, новых систем ценностей. Прорыв неизбежен. Движение будет осмысленным. Как и понимание того, что еще неоткрытые истины важнее тех, что уже открыты. Сегодняшнее видение завтра станет стереотипом.