

- [Введение](#)
- [Часть I](#)
  - [Глава первая](#)
  - [Глава вторая](#)
  - [Глава третья](#)
  - [Глава четвертая](#)
  - [Глава пятая](#)
- [Часть II](#)
  - [Глава шестая](#)
  - [Глава седьмая](#)
  - [Глава восьмая](#)
- [Часть III](#)
  - [Глава девятая](#)
  - [Глава десятая](#)
  - [Глава одиннадцатая](#)
- [Часть IV](#)
  - [Глава двенадцатая](#)
  - [Глава тринадцатая](#)
  - [Глава четырнадцатая](#)
  - [Глава пятнадцатая](#)
  - [Глава шестнадцатая](#)
  - [Глава семнадцатая](#)
  - [Глава восемнадцатая](#)
- [Заключение](#)
- [Послесловие](#)
  
- [Сноски](#)



**Наоми Кляйн****NO LOGO.****Люди против брендов****Введение****Паутина брендов**

Если зажмуриться, склонить голову набок и закрыть левый глаз, то единственное, что увидишь из моего окна, от дома до самого озера, – это 1932 год. Бурые склады, серо-желтые дымовые трубы, выцветшие краски на кирпичной стене, рекламирующие давно исчезнувшие бренды: Lovely, Gauwear. Это старый промышленный район Торонто, район швейных фабрик, скорняков и оптовых торговцев свадебными платьями. Пока еще никто не придумал, как с выгодой снести эти кирпичные коробки, и поэтому в радиусе восьми – девяти кварталов вокруг меня современный город там и сям вырастает прямо поверх старого.

Когда я писала эту книгу, я жила в полуреальном швейном квартале Торонто, в десятиэтажном доме, который раньше использовался под склады. У многих других зданий такого типа двери давно уже заколочены досками, окна зияют выбитыми стеклами, трубы затаили дыхание; все, что осталось от их капиталистических функций, – это обязанность поддерживать на своих рубероидных крышах большие мигающие рекламные щиты, напоминающие застрявшим в пробке на приозерном скоростном шоссе водителям о существовании пива Molson, автомобилей Hyundai и радиостанции EZ Rock FM.

В 20-30-х годах сновали по этим улицам русские и польские эмигранты, заскакивали в закусовые потолковать о Троцком или о руководстве Международного профсоюза рабочих легкой промышленности. Ныне старики-португальцы все еще толкают по тротуарам вешалки на колесиках с блузками и пиджаками, а в соседнем магазине в случае необходимости еще можно купить «бриллиантовую» диадему для невесты (на костюм для Хэллоуина, скажем, или для школьного спектакля). Настоящая же торговля идет в конце квартала, среди груд съедобной бижутерии, – это Sugar Mountain, Сахарная гора, ностальгическая карамельная «мекка», открытая до двух часов ночи на потребу клубной молодежи с ее стихийными ночными приступами голода, да еще в нашем подъезде – в магазине, который скромно торгует лысыми и голыми манекенами, хотя чаще сдается напрокат в качестве сюрреалистической декорации для школьной кино съемки или трагически лицемерного задника для телевизионного интервью.

У Спедайна-авеню, с ее наслоениями десятилетий, как и у множества других городских кварталов, так же впавших в постиндустриальное полузабытье, есть

какое-то неожиданное очарование. Все ее внутренности, от однокомнатных клетушек до гигантских, во весь этаж, без внутренних перегородок, квартир-студий полны людей, осознающих, что они играют свою роль в урбанистической феерии, по большей же части изо всех сил старающихся не привлекать к этому обстоятельству лишнего внимания. Если кто-то начинает претендовать на слишком большую долю собственности в «настоящей Спедайне», остальные чувствуют себя трехгрошовым реквизитом, и вся эта тщательно выстроенная декорация рушится.

Почему и жаль, что муниципалитет счел нужным заказать серию художественных инсталляций для публики «в ознаменование» истории Спедайна-авеню. Первыми появились стальные фигуры, взгромоздившиеся на фонарные столбы: женщины, склонившиеся над швейными машинками, и толпы бастующих рабочих, размахивающие транспарантами с неразборчивыми лозунгами. Потом случилось самое худшее: явился гигантский медный наперсток – как раз на углу нашего квартала. Вообразите: четыре метра в высоту и почти столько же в диаметре. Рядом с ним, на тротуаре, были поставлены две огромные пастельных оттенков пуговицы, через отверстия которых пробивались хилые побеги. Хорошо хоть Эммы Гольдман, знаменитой анархистки и организатора рабочего движения, жившей на этой улице в конце 30-х годов, уже не было в живых, и она не могла увидеть, в какой китч вылилась борьба трудящихся швейной промышленности с потогонной системой производства.

Этот наперсток – лишь самое яркое проявление нового болезненного самосознания на нашем перекрестке. Повсюду вокруг меня старые фабричные здания переводят в другую категорию и переделывают в элитные жилые комплексы с названиями типа «Кондитерская фабрика». Старое шмотье эпохи индустриализации уже полностью перекопано в поисках остроумных идей для стильных фасонов – в ход идут отжившая свое одежда фабричных рабочих, джинсы марки Diesel's Labor и сапоги Caterpillar. Ну и, конечно, настоящий бум переживает рынок кондоминиумов, переделанных из потогонных пошивочных, с элитным ремонтом, с выложенными аспидным сланцем ванными, подземными гаражами, тренажерными залами под стеклянной крышей и консьержками.

Пока еще мой квартирный хозяин, сделавший себе состояние пошивом и продажей плащей London Fog, упрямо отказывается продать наше старое здание под кондоминиумы с высокими потолками. Когда-нибудь он, конечно, сдастся, но пока у него еще осталась горстка постояльцев-швейников, чей бизнес слишком мал, чтобы его можно было переместить в Азию или Центральную Америку, и которые, неизвестно уж почему, не желают следовать господствующей в отрасли моде использовать надомников со сдельной оплатой. Кроме них в здании живут инструктора йоги, продюсеры документального кино, художники-дизайнеры и всевозможные литераторы и живописцы, совмещающие жилье с мастерской. «Шмоточники», которые все

еще продают плащи в конторке напротив, приходят в страшное смятение при виде клонов Мерилина Мэнсона, шлепающих по коридору к коммунальной душевой в цепях и кожаных сапогах выше колен, сжимая в кулаках тюбики зубной пасты, – но что они могут с этим поделаться? Все мы застряли здесь на время, зажатые между экономической глобализацией и неумирающей эстетикой рок-клипов.

Джакарта. «Спросите ее, что это она шьет, – что там написано на этикетке? Этикетка, лейбл, понимаете?» – и я дотягиваюсь рукой до тыльной части своего воротника и выворачиваю его наизнанку. Эти индонезийские работницы уже привыкли к людям вроде меня – иностранцам, приезжающим порасспросить об ужасающих условиях труда на фабриках, где они кроют, шьют и клеят для транснациональных корпораций, таких, как Nike, Gap и Liz Claiborne. Но эти швеи совсем не похожи на пожилых портных, которых я встречаю в лифте у себя дома. Эти – все молодые, мало кому больше двадцати одного, а некоторым нет и шестнадцати.

В этот августовский день 1997 года упомянутые ужасающие условия вызвали забастовку на швейной фабрике *Kahlo Indah Citra* на окраине Джакарты в промышленной зоне Кавасан-Берикат-Нусантар. Причиной забастовки для работниц, получающих в день сумму, эквивалентную двум американским долларам, стало то, что их заставляли работать сверхурочно, не платя при этом по установленным законом ставкам. После трех дней стачки начальство предложило компромисс, типичный для региона, в котором к трудовому законодательству относятся без особого почтения: сверхурочная работа перестанет быть обязательной, но плата за нее останется незаконно низкой. 2000 работниц вернулись к своим швейным машинкам – все, кроме 101 молодой женщины, которых начальство сочло зачинщицами беспорядков. «Наш вопрос до сих пор не решен», – сказала мне одна из этих девушек со слезами отчаяния и без надежды в голосе.

Я, конечно, ей сочувствовала, но, будучи иностранкой и человеком Запада, хотела знать, одежду какой марки производят на фабрике *Kahlo*: чтобы выступить в их защиту у себя дома, мне нужна журналистская зацепка. И вот мы вдесятером в бетонном бункере размером чуть больше телефонной будки с энтузиазмом играем в шарады.

– Эта компания делать длинные рукава на холодную погоду, – на ломаном английском подсказывает одна работница.

– Свитера? – гадаю я.

– Думаю, не свитера. Когда собираешься выйти на улицу, и есть холодная погода, тогда надо...

– Пальто! – угадываю я.

– Не толстый. Легкий.

– Куртки!

– Да, как куртки. Не куртки – длинный.

Такая путаница вполне понятна: на экваторе не нужны пальто и плащи – ни

в гардеробе, ни в лексиконе. И тем не менее все больше канадцев в морозные зимы натягивают на себя теплые вещи, сшитые не теми живучими швеями, что до сих пор обитают на Спедайна-авеню, а юными азиатками, живущими в жарком климате. В 1993 году Канада импортировала из Индонезии на 4,7 млн. долларов анораксов и лыжных курток, а в 1997 году – на 11,7 млн[1]. Это мне уже было известно. Но я так и не могла узнать, какой именно марки плащи шили эти работницы фабрики Каһо, пока не потеряли работу.

– Так, длинные. А на ярлыке что? – снова спрашиваю я. Короткое совещание вполголоса, и наконец ответ:

– London Fog.

Глобальное совпадение, надо полагать. Я начинаю рассказывать работницам о том, что моя квартира в Торонто раньше была швейной фабрикой фирмы London Fog, но вдруг одергиваю себя: на их лицах я явственно читаю, что с их точки зрения человек, выбравший для жилья бывшее здание швейной мастерской, внушает очень тревожные опасения. В этом уголке мира сотни работниц в год гибнут в пожарах, потому что их общежития находятся над потогонными мастерскими без соответствующих пожарных выходов.

Сидя по-турецки на цементном полу моей крохотной комнатки в общежитии, я думала о своих соседях там, в Торонто: об инструкторе аштанга-йоги со второго этажа, о мультипликаторах рекламных роликов с четвертого, о дистрибьюторах ароматерапевтических свечей с восьмого. Ощущение такое, что эти юные женщины из зоны производства экспортных товаров тоже в каком-то смысле наши соседки, связанные с нами, как это часто бывает, окутывающей планету паутиной тканей, шнурков для ботинок, франчайзинговых сетей, плюшевых мишек и брэндовых товаров. У нас с ними есть еще один общий логотип: Esprit, тоже один из брэндов, чью продукцию производят в этой зоне. Подростком я работала в магазине, продававшем одежду от Esprit.

Ну и, конечно же, McDonald's: неподалеку от Каһо только что открылся очередной ресторан, вызывая косые взгляды работниц, потому что его «доступные» цены никак не укладываются в их бюджет.

Обычно репортажами об этой всемирной паутине брэндов и соответствующих им товаров и услуг полна восторженная маркетинговая риторика нашей «глобальной деревни» – этого фантастического места, где туземцы самых отдаленных джунглей стучат по клавиатурам ноутбуков, сицилианские матроны занимаются электронной коммерцией, а «всемирные тинейджеры» подвизаются на почве «культуры всемирного стиля»[2], выражаясь словами Интернет-сайта фирмы Levi's. Все, от Сока-Cola и McDonald's до Motorola, перекроили свою рыночную стратегию согласно этому постнациональному мировоззрению. Лозунг компании IBM «Решения для маленькой планеты» красноречивее всего передает это обещание равных условий для всего мира, заключенного в паутину брэндов.

Не понадобилось много времени, чтобы первоначальное возбуждение,

вызванное этими нездешними образами глобализации, поулеглось и из-под их глянцевого фасада проступили трещины и щели. За последние четыре года мы, живущие на Западе, все чаще и чаще замечаем новые признаки глобальной деревни, – деревни, где экономическое разделение расширяется, а возможности культурного выбора сужаются.

Наш мир становится деревней, где несколько транснациональных корпораций не только не пытаются сделать условия игры равными для всех, создавая новые рабочие места и делая общедоступными новейшие технологии, а, напротив, эксплуатируют беднейшие страны, извлекая из этих Богом забытых уголков планеты невообразимые прибыли. Это деревня, где живет Билл Гейтс, копя состояние, уже достигшее 55 миллиардов долларов, тогда как треть работающих у него людей числятся на временной работе<sup>[1]</sup>, а конкурентов либо инкорпорируют в монолит Microsoft, либо просто выдавливают с рынка, включая собственные конкурирующие программы-аналоги в один пакет с очередной версией операционной системы. Это деревня, где мы и впрямь связаны друг с другом ячейками паутины брэндов, но изнанка этой паутины являет трущобы «от кутюр» типа тех, что я посетила в окрестностях Джакарты. IBM утверждает, что ее технология охватывает весь мир, и она так охватывает, но как часто ее присутствие в странах «третьего мира» принимает форму использования дешевой рабочей силы для производства чипов и блоков питания, на которых работают наши с вами компьютеры. На окраине Манилы, например, я встретила семнадцатилетнюю девушку, которая собирает CD-дисководы для IBM. Я сказала ей, как это впечатляет, когда кто-то в столь юном возрасте умеет работать с такими высокими технологиями.

– Мы делаем компьютеры, – сказала она – но не умеем на них работать. Не такая уж, похоже, она маленькая, эта наша планета.

Было бы наивным полагать, что потребители Запада не поживились за счет этих глобальных разделений, возникших в самые ранние дни колониализма. «Третий мир», как любят говорить, всегда существовал для удобства мира «первого». Но сегодня в этом есть нечто довольно необычное: появился живой детективный интерес к небрэндовым местам рождения товаров с брэндовыми названиями. По стопам кроссовок компании Nike любопытные добрались до эксплуататорских потогонных цехов во Вьетнаме; миниатюрные наряды Барби привели следопытов на Суматру, где используют детский труд; пакетики кофе «лятте» от Starbucks – на раскаленные кофейные плантации Гватемалы, а нефть Shell – в загаженные отходами нищие деревни в дельте реки Нигер.

Название этой книги, NO LOGO, не задумывалось как воспринимаемый буквально лозунг «Нет логотипам!» или «Долой логотипы!» или как брэнд постбрэндовой эпохи (кто-то сказал мне, что уже есть серия модной одежды NO LOGO). Скорее, это попытка уловить антикорпоративные настроения, возникающие у многих молодых общественных активистов. Эта книга строится

на простой гипотезе: по мере того как все больше и больше людей будет открывать секреты товаров, выпускаемых под известными марками в глобальной паутине брэндов, их возмущение будет подливать масла в огонь следующего крупного политического течения, могучей волны оппозиции, недвусмысленно целящей в транснациональные корпорации, особенно те, что ассоциируются с глобальными брэндами.

Должна, однако, подчеркнуть, что это не книга пророчеств, а выводы из непосредственных наблюдений. Это исследование подпольной в большой степени системы распространения информации и планирования акций протеста: системы, уже теперь кипящей деятельностью и идеями, проникшей сквозь многие национальные границы и охватившей несколько поколений.

Четыре года назад, когда я только начинала писать эту книгу, моя гипотеза основывалась главным образом на чутье. Я проводила исследования на университетских кампусах и стала замечать, что многие из студентов, с которыми я встречаюсь, озабочены тем, как частные компании протаптывают дорожку в их учебные заведения. Они сердились на то, что реклама просачивается в кафетерии, в комнаты отдыха, даже в общие душевые; что их университеты – не частные, а государственные! – становятся падки на эксклюзивные дистрибьюторские сделки с производителями безалкогольных напитков и компьютеров, а процесс обучения начинает все больше напоминать маркетинговое исследование.

Они боялись, что это пойдет в ущерб их образованию, потому что приоритеты их учебных заведений сдвигаются в сторону тех образовательных программ, которые более всего благоприятствуют партнерству в частном секторе. Они также выражали серьезную озабоченность по поводу этичности сотрудничества с частными компаниями, в тесной связи с которыми состояли их учебные заведения, – и не столько происходящего на кампусе, сколько в отдаленных регионах – в Бирме, Индонезии и Нигерии.

Я тогда и сама всего несколько лет как окончила университет и потому могла видеть, насколько резким был этот сдвиг центра политического внимания: лет пять назад центром университетской политической жизни были вопросы дискриминации и самоидентификации – по признаку расы, пола и сексуальной ориентации – «война за политкорректность». Теперь интересы студентов расширились и начинали включать в себя проблемы власти корпораций, прав трудящихся и довольно серьезный анализ того, как работает глобальная экономика. Бесспорно, эти студенты не представляют большинство в своей демографической группе; по сути дела, это движение, как и все подобные, исходит от меньшинства, но это все более и более могущественное меньшинство. Попросту говоря, антикорпоративное движение – это новый брэнд в политике, который захватывает воображение следующего поколения смутьянов, баламутов и любителей поднимать грязь со дна. Нам достаточно припомнить радикальных студентов 60-х и бойцов за право быть теми, кто они есть, действовавших в 80-х и 90-х, чтобы понять, какие

творческие силы может пробудить такого рода сдвиг.

В то же самое время, сотрудничая со многими газетами и журналами, я стала замечать подобные же идеи, стоящие в самом центре недавней волны социальных и экологических кампаний. Как и знакомые мне студенческие активисты, люди, стоявшие во главе этих движений, обращали внимание на последствия агрессивного корпоративного спонсорства и проникновения корпоративных торговцев в общественное пространство и культурную жизнь как на местном, так и на глобальном уровнях. В малых городках по всей Северной Америке вспыхивали местные войны с целью не пускать к себе гигантские супермаркеты, подобные Wal-Mart. В Лондоне шел процесс по делу о «Мак-клевете» (McLibel) – компания McDonald's подала в суд за клевету на двух британских экологических активистов, а они, используя Интернет как всемирную трибуну, поставили под удар саму вездесущую империю фаст-фуд. И еще был взрыв протеста против Shell Oil, после того как правительство Нигерии казнило писателя и диссидента Кена Саро-Виву, боровшегося против нефтяного загрязнения дельты Нигера.

И настало утро, когда, проснувшись, я увидела, что каждый рекламный щит на нашей улице оказался «заляпан» антикорпоративными лозунгами – дело рук полуночных хулиганов. И у всех мальчишек – мойщиков автомобильных стекол, ночующих в подъезде нашего дома, на штанах и куртках были наклеены самодельные заплатки с загогулиной – эмблемой Nike и словом «бунт».

Во всех этих кампаниях и стихийных акциях было нечто общее: в каждом случае объектом нападок была какая-нибудь корпорация с известным именем – Nike, Shell, Wal-Mart, McDonald's (а также Microsoft, Disney, Starbucks, Monsanto и т.д.). До того как я начала писать эту книгу, я не знала, есть ли у всех этих очагов антикорпоративного сопротивления что-нибудь общее кроме ненависти к брэндам, но хотела это выяснить. Именно это желание привело меня в лондонский зал суда на вынесение вердикта по делу о «Мак-клевете», к друзьям и родным Кена Саро-Вивы, к участникам акций протеста против потогонной системы производства у порога магазинов Nike Town в Нью-Йорке и Сан-Франциско, на профсоюзные собрания работников питания в фешенебельных торговых центрах. Оно скрестило мои пути с путями рекламного агента, продающего «альтернативные» каналы рекламы, и с боевыми тропами «рекламобойцев», пародирующих смысл рекламных щитов. Оно привело меня также на несколько импровизированных уличных тусовок, организаторы которых полны решимости немедленно освободить общественное – и принадлежащее обществу! – пространство от рекламных объявлений, автомобилей и копов. Оно привело меня на тайные встречи с компьютерными хакерами, которые грозились взломать информационные системы американских корпораций, замеченных в нарушении прав человека в Китае.

Особенно знаменательно, что оно привело меня на фабрики и в

профсоюзные ячейки Юго-Восточной Азии и в окрестности Манилы, где филиппинские рабочие своими руками творят историю профсоюзного движения, впервые создавая его в зонах экспортного производства [2], где изготавливаются товары под самыми узнаваемыми марками на планете.

Во время этого путешествия я наткнулась на группу американских студентов, расследующих деятельность транснациональных корпораций в Бирме и требующих, чтобы они вывели свои предприятия из страны, потому что местный режим нарушает права человека. В своих коммюнике эти студенты-активисты называют себя «пауками», и этот образ, по-моему, очень хорошо подходит к движению эпохи «всемирной паутины». В силу своей вездесущности брэнды ближе всего подошли к международному языку, который признают и понимают на большем пространстве, чем английский. Активисты теперь могут передвигаться по этой паутине брэндов, как пауки, – обмениваться информацией о нарушениях трудового законодательства, утечках химических веществ, жестоком обращении с животными, неэтичном маркетинге по всему миру.

Я пришла к убеждению, что именно в этих выкованных брэндами звеньях глобальной цепи и найдут граждане «глобальной деревни» жизнеспособные решения для нашей проданной планеты. Я не претендую на то, что эта книга представит вам все аспекты всемирного движения, находящегося пока еще в младенческом возрасте. Моя забота – проследить ранние стадии сопротивления и задать некоторые основополагающие вопросы. Какие условия вызвали к жизни такую реакцию? Успешные транснациональные корпорации все чаще оказываются жертвами нападков, будь то бисквитный торт с кремом, брошенный в лицо Биллу Гейтсу, или бесконечные пародии на загогулину Nike. Какие силы заставляют все больше и больше людей испытывать подозрение или прямое возмущение по поводу транснациональных корпораций, непосредственных инструментов нашего глобального роста? Может быть, уместнее поставить вопрос иначе: «Что дает столь многим – в особенности молодым – людям свободу действовать в соответствии с этим своим возмущением и подозрением?»

Эти вопросы могут показаться тривиальными, и, действительно, кое-какие очевидные ответы витают в воздухе. Вот, например, один из них: корпорации так разрослись, что вытеснили правительства своих стран, но, в отличие от правительств, они подотчетны только своим акционерам, и у нас нет механизмов, чтобы заставить их отвечать перед более широкой публикой. Вышло уже несколько серьезных книг, подробно описывающих режим так называемого корпоративного правления, и эти исследования оказались бесценными для моего собственного понимания глобальной экономики (см. список литературы на с. 609).

Но эта книга написана не с целью дать еще одно свидетельство власти избранных корпоративных Голиафов, собравшихся вместе, чтобы сформировать де-факто наше всемирное, глобальное правительство. Это,

скорее, попытка проанализировать и задокументировать проявления сил, противостоящих корпоративному правлению, и выявить конкретный набор культурных и экономических условий, сделавших появление этой оппозиции неизбежным. Часть I, «Без пространства», рассматривает, как культура и образование сдаются на милость маркетинга. Часть II, «Без выбора», показывает, как данное нам обещание колоссального расширения спектра культурных альтернатив оказалось заблокировано путем корпоративных слияний, агрессивного франчайзинга, скоординированных действий и корпоративной цензуры. Наконец, часть III, «Без рабочих мест», рассматривает тенденции рынка труда, создающие все более непростое отношение работающих к своим хозяевам и к своей работе; это и индивидуальное предпринимательство, и «Мак-работа»[\[3\]](#), и использование сторонних подрядчиков и поставщиков, и неполный рабочий день, и временное трудоустройство. Столкновение и взаимодействие этих сил, опасность подрыва трех социальных столпов – гарантий занятости, гражданских прав и общественного пространства – и вызывают к жизни антикорпоративное движение, описанное в последнем разделе книги, в части IV, «Без брендов», – деятельность, которая сеет семена подлинной альтернативы власти транснациональных корпораций.

## **Часть I**

### **Без пространства**

#### **Глава первая**

#### **Новый мир брендов**

Как частное лицо, я обожаю смотреть по сторонам, любясь открывающимися видами и пейзажами, но я еще никогда не видел, чтобы рекламный щит украшал пейзаж. Там, где все вокруг радует глаз, человек совершает отвратительную мерзость, воздвигая рекламный щит посреди этого великолепия. Когда я уйду в отставку и покину Мэдисон-авеню, я обязательно создам тайное общество, члены которого будут путешествовать по миру на мотоциклах и по ночам, при свете луны, крушить рекламные щиты. И кто из присяжных осудит нас, если однажды мы сознаемся в совершении этих полезных для общества

деяний?

**Дэвид Огилви, основатель  
рекламного агентства  
Ogilvy&Mather, «Откровения  
рекламного агента», 1963 г.**

Колоссальный рост благосостояния и общественного влияния транснациональных корпораций, наблюдающийся на протяжении последних пятнадцати лет, берет свое начало в простой и на первый взгляд совершенно безобидной идее, разработанной теоретиками менеджмента в середине 80-х годов XX века: в положении о том, что преуспевающие компании должны прежде всего создавать брэнды, а не производить товары.

До того времени, несмотря на то, что весь деловой мир признавал важность поддержки и продвижения брэндов, в центре внимания каждого серьезного товаропроизводителя стоял сам процесс производства товаров. Идея товарного производства стала «евангелием» эпохи машинного производства. Так, например, в 1938 году в передовице журнала Fortune редактор издания утверждал, что причина, из-за которой американская экономика все еще не оправилась от последствий Великой депрессии, заключается в том, что корпоративная Америка упустила из виду важность производства товаров:

...главной и неотъемлемой функцией экономики является производство товаров; чем больше товаров производится, тем больше валовый доход в денежном или натуральном исчислении. Следовательно, источник укрепляющих экономику сил, ныне потерянных нами, надо искать на производстве, на заводах и фабриках, там, где есть станки, доменные печи, прокатные станы и кузницы. Именно на производстве, а также на земле и под землей создается и берет свое начало покупательная способность населения[1].

Долгое время товарное производство оставалось, по крайней мере, в принципе, ядром почти любой промышленной экономики. Но к 80-м годам XX века, в период очередного экономического спада, некоторые из самых крупных и влиятельных мировых товаропроизводителей столкнулись с кризисом и начали спотыкаться. По всеобщему мнению, корпорации стали слишком раздутыми и громоздкими образованиями; они владели слишком многим, нанимали слишком много людей и были отягощены производством слишком большого количества товаров. Сам процесс производства – управление заводами и фабриками, ответственность за десятки тысяч штатных сотрудников – стал все меньше выглядеть дорогой к успеху и процветанию и все больше казаться неподъемным грузом ответственности и обязательств.

Примерно в то же самое время возникли корпорации нового типа, которые начали успешно конкурировать на рынке с ведущими американскими товаропроизводителями; это были такие компании, как Nike и Microsoft,

позднее – как Tommy Hilfiger и Intel. Эти пионеры нагло и самоуверенно утверждали, что производство товаров является лишь незначительной частью их деятельности, и, благодаря недавним изменениям – либерализации торговли и реформе трудового законодательства, – они способны перекладывать заботы по производству конечного продукта на своих подрядчиков и поставщиков, многие из которых находились за границей. В основном эти компании производили, по их словам, – не товары, но образы, идеи, ценности и стиль жизни, которые отражали их брэнды. Их главной задачей было не производство, а маркетинг. Излишне говорить, что эта формула оказалась невероятно прибыльной, и эти компании добивались успеха, состязаясь друг с другом в «невесомости»: тот, у кого меньше имущества, у кого меньше сотрудников в штате и кто создает самые убедительные идеи и самые яркие образы – в противоположность товарам, – тот и выигрывает в конкурентной борьбе за рынок.

Волна слияний и поглощений, которая захлестнула корпоративный мир в последние несколько лет, представляет собой обманчивое явление, способное ввести в заблуждение любого: это лишь на первый взгляд кажется, будто корпорации-гиганты, объединяя усилия, становятся все крупнее и крупнее. Ключ к пониманию этих перемен – осознать, что по определенным важным показателям – не по доходам и прибылям, конечно, – эти объединившиеся компании на самом деле уменьшаются, сжимаясь и сокращаясь. Это кажущееся величие – просто самый эффективный путь к достижению их настоящей цели: бегству из мира товаров.

И поскольку сегодня многие известные компании больше не производят готовые товары и не рекламируют их, а, скорее, покупают товары и продвигают их под своей торговой маркой, эти компании обречены постоянно искать новые творческие идеи и способы наращивания и укрепления своих брэндов. Для производства товаров требуются станки, доменные печи, кузницы и многое другое; для создания брэнда необходим совершенно иной набор инструментов и материалов. Для этого требуется нескончаемая демонстрация развития брэнда, постоянное обновление визуальных и иных образов, связанных с ним, и, прежде всего, новые пространства для распространения этих образов. В этой части книги я покажу, как – тайно или публично – эти корпорации, одержимые насаждением своих брэндов, ведут войну на различных пространствах общественной и частной жизни. Я расскажу, как они внедряются в общественные организации, например в школы, пытаются формировать сознание молодежи, влияя на процесс ее самоидентификации, вмешиваются в формирование национального самосознания и пытаются использовать любые возможности, чтобы закрепиться на новых рынках, куда прежде не ступала нога маркетолога.

Сейчас самое время ненадолго оглянуться назад и посмотреть, как впервые возникла сама идея брендинга. Поскольку многие слова часто используются неверно, заменяя друг друга, необходимо заметить, что брендинг и реклама – не одно и то же. Реклама продукта – только одна часть величественного плана брендинга, как и спонсорские мероприятия, франчайзинг и лицензирование использования бренда в других областях. Рассматривайте бренд как ядро, как саму сущность современной корпорации, а рекламу – как средство донести эту сущность до окружающего мира.

Первые массовые маркетинговые кампании, начало которых относится ко второй половине XIX века, имели гораздо больше общего с рекламой, чем с брендингом, как мы понимаем его сейчас. Имея дело с целым рядом только что изобретенных продуктов – радио, фонограф, автомобиль, электрическая лампа накаливания и проч., – рекламисты сталкивались с более неотложными задачами, чем создание уникального бренда для конкретной корпорации: прежде всего им необходимо было изменить привычный уклад жизни людей. Рекламные материалы должны были прежде всего информировать людей о существовании новых изобретений; затем убедить их, что жизнь могла бы стать лучше, если они будут пользоваться, например, автомобилями вместо повозок, телефоном вместо почты и электрическим освещением вместо масляных ламп. Многие из этих товаров имели названия, собственные имена и марки – некоторые из них сохранились в нашем языке до сих пор, – но это было, скорее, случайностью и не оказывало существенного влияния на продажи. Эти товары сами по себе были новостью, чего уже вполне достаточно для рекламы.

Первые товары-бренды возникли примерно в то же самое время, когда появилась реклама товаров-изобретений, и произошло это в основном благодаря относительно свежему продукту изобретательской мысли – фабрике как воплощению идеи разделения труда и промышленного производства. Когда товары стали производиться на фабриках, в ежедневный обиход вошли не только совершенно новые вещи; старые товары – даже обычные ткани – стали приобретать совершенно новые черты. Первые попытки выделить отдельные продукты с помощью брендинга, отличавшиеся от обычных приемов прямого сбыта, возникли благодаря тому, что рынок стал наводнен одинаковыми безликими товарами – продуктами машинного производства, которые практически невозможно отличить друг от друга. В эпоху машинного производства были необходимы конкурирующие бренды: в среде товарного однообразия вместе с конкретным продуктом приходилось создавать его индивидуальный образ, по которому этот продукт могли отличать потребители.

Так изменились задачи рекламы: на смену простому информированию потребителей о технических новинках пришло создание образа определенной «версии» промышленного исполнения товара, выпускаемого под

определенной маркой. Первой задачей брендинга было дать подходящие родовые имена и названия самым распространенным группам товаров: таким, как сахар, мука, мыло и крупы, которые прежде насыпались лавочниками из мешков и бочек. В 1880-х годах появились корпоративные логотипы, содержащие имена производителей, такие, как Campbell's Soup (супы), H. J. Heinz (соленья) и Quaker Oats (крупы). Как отмечают историки и теоретики дизайна Эллен Лаптоп и Дж. Эбботт Миллер, товарные знаки и торговые марки создавались, чтобы вызывать доверие и чувство общности, нейтрализуя тревожность и недоверие, которые вызывали новые и незнакомые товары в однообразной стандартной упаковке. «Знакомые персонажи, такие, как Доктор Браун (Dr. Brown), Дядя Бен (Uncle Ben), Тетка Джемайма (Aunt Jemima), были призваны заменить лавочника, который традиционно отмерял покупателю и взвешивал сыпучие продукты, одновременно выступая в качестве консультанта, рекламного агента и гаранта качества своих товаров... Всенародно известные товарные знаки и марки продуктов-брендов заменили мелкого лавочника и продавца местного магазина, став необходимым звеном, связывающим потребителя с конкретным продуктом» [2]. После того как в обиход вошли названия продуктов и соответствующие знаки и марки, реклама дала им возможность обращаться непосредственно к потенциальным покупателям. Возникла корпоративная «индивидуальность», которая получила отдельное имя, упаковку и рекламную поддержку.

В большинстве рекламных кампаний конца XIX – начала XX века использовался один и тот же набор псевдонаучных приемов: конкуренты никогда не принимались в расчет и не упоминались; в рекламных объявлениях использовались только утвердительные формулировки и декларативные заявления; заголовки должны были быть крупными и обособленно располагаться на белом фоне. Как говорил на рубеже веков один рекламный агент: «Рекламное объявление должно быть достаточно большим, чтобы произвести впечатление, но не превышать по размерам товар, который оно рекламирует».

Но уже в те далекие времена в рекламном деле были и такие люди, которые понимали, что рекламные послания должны быть не просто рациональными, искусно сработанными технически и апеллировать к чувству здравого смысла потребителя – они должны учитывать и духовное измерение жизни, в них необходимо вложить душу. Бренды способны взывать к чувствам людей (вспомните ободряющий и обнадеживающий образ Тетки Джемаймы), но не только сами бренды – целые корпорации могли олицетворять собой некую созданную ими идею, воплощать некий образ, представление о самих себе. В начале 20-х годов прошлого века Брюс Бартон, легенда рекламного бизнеса, превратил General Motors в метафору для каждой американской семьи, во что-то «очень личное, теплое и человеческое», а аббревиатура GE стала не столько именем безликой компании General Electric, сколько, по словам Бартон, «инициалами друга». В 1923 году Бартон сказал, что роль рекламы состоит в

том, чтобы «помочь корпорациям найти свою душу». Религиозное воспитание – он был сыном священника, – наложило отпечаток на его взгляды и выразилось в возвышенных призывах: «Я привык думать о рекламе как о чем-то большом, о чем-то величественном, о чем-то таком, что глубоко пронизывает всю организацию и исходит из самой ее души... У любой организации есть своя душа, как есть она у человека или у целой нации», – говорил Бартон президенту GM Пьеру дю Понту[3]. Рекламные ролики General Motors стали историями о людях, которые ездят на автомобилях General Motors, – это были истории о священнике, аптекаре или сельском докторе, которым удается, благодаря надежности своего автомобиля марки GM, «вовремя добраться до постели умирающего ребенка, чтобы вернуть его к жизни».

К концу 1940-х годов появились первые ростки осознания того, что бренд – не просто изящная эмблема, запоминающийся слоган или красивая картинка на этикетке, украшающая продукты компании: сама компания может иметь особую индивидуальность, метафорически запечатленную в бренде (brand identity), или собственное «корпоративное сознание» – так называли в то время этот эфемерный атрибут корпоративной культуры. По мере развития этой идеи специалист по рекламе перестал воспринимать себя как ассистента коммивояжера, помогающего продать товар, и вместо этого возвел себя в ранг «мыслителя, властелина умов, творящего коммерческую культуру»[4], выражаясь словами эксперта по рекламе Рэнделла Ротберга. Пытаясь установить подлинную сущность бренда – или brand essence, как это часто называют, – рекламные агентства стали обращать все меньше внимания на конкретные продукты и их атрибуты и занялись изучением психологических и антропологических аспектов влияния брендов на культуру и жизнь людей. Эти проблемы представлялись крайне важными, и, хотя корпорации по-прежнему продолжали выпускать именно товары, потребители покупали уже не товары, а бренды.

Чтобы привыкнуть и адаптироваться к этому сдвигу в массовом сознании, товаропроизводителям потребовалось несколько десятилетий. Они продолжали цепляться за представления о том, что в центре их бизнеса по-прежнему должно оставаться производство и что брендинг – всего лишь важное приложение. В 80-х годах им на смену пришло повсеместное маниакальное наращивание чистой стоимости брендов (brand equity), решающим моментом которого стало приобретение в 1988 году корпорацией Philip Morris компании Kraft за 12,6 миллиардов долларов – в шесть раз больше балансовой стоимости активов компании. Очевидно, что разница в цене означала, сколько стоила сама марка Kraft. Конечно, на Уолл-стрит понимали, что десятилетия активного маркетинга и усилия по продвижению собственных брендов не могли пройти даром, и стоимость компаний повышалась, превышая балансовую стоимость активов и значения ежегодных объемов продаж. Но покупка Kraft показала, что огромная сумма денег была

выложена за нечто такое, что раньше считалось абстрактным и неизмеряемым – за торговую марку. Это событие стало захватывающей новостью для всего рекламного мира, который теперь имел полное право потребовать у своих клиентов рассматривать расходы на рекламу не просто как затраты на выполнение планов по продажам: теперь они были инвестициями, вкладами в собственные нематериальные активы, повышавшими рыночную стоимость компании, ее капитализацию. Чем больше тратишь, тем больше стоит твоя компания. Неудивительно, что это привело к значительному росту расходов на рекламу. Благодаря этому возникла новая волна интереса к внедрению в массовое сознание содержания и образов брэндов: это значило нечто большее, чем просто несколько рекламных щитов и видеороликов на телевидении. Это означало, что надо активно «светиться» в качестве спонсора, находить новые области, в которых можно было бы провести расширение брэнда [4], а также постоянно «держат нос по ветру», прощупывая «веяния времени», чтобы быть уверенным, что образ, выбранный для брэнда, кармически резонировал бы с вашей целевой аудиторией. По причинам, к которым мы вернемся в конце этой главы, радикальный сдвиг в философии бизнеса привел товаропроизводителей в состояние голодного безумия, когда они жадно прощупывали культурный ландшафт цивилизации в поисках чистого воздуха, который мог бы вдохнуть жизнь в их брэнды. Очень скоро в цивилизованном мире не осталось практически ничего, на чем не было бы ярлычка и что не носило бы на себе печати брэндов. И этот трюк действительно впечатляет, если учесть, что еще совсем недавно, в 1993 году, на Уолл-стрит было объявлено о смерти брэндов и брэндинга: «хороший брэнд – мертвый брэнд».

### *Смерть брэндов (слухи о которой оказались сильно преувеличенными)*

В эволюции брэндов был один ужасный эпизод, когда им, казалось, грозило полное вымирание. Чтобы лучше понять причины этого «касания смерти», мы, прежде всего, должны признать, что в рекламном мире действует свой собственный, особый закон гравитации, который гласит: если вы не будете постоянно подниматься вверх, вы очень скоро с грохотом упадете вниз.

Из года в год мир бизнеса стремится к новым высотам, рапортуя о новых рекордных цифрах расходов на рекламу и о новых рецептах и технологиях достигать до умов и сердец потребителей. Корпорации перекрывают рекорды прошлых лет и планируют сделать то же самое в следующем году. Астрономические цифры темпов роста индустрии рекламы ярко иллюстрируются показателями суммарных расходов на рекламу в США (см. табл. 1.1 на с. 35), которые неуклонно растут и достигли в 1998 году 196,5 миллиардов долларов, в то время как в мировых масштабах расходы на

рекламу оценивались в том же году в 435 миллиардов долларов[3]. Согласно докладу комиссии ООН по развитию человека, темпы роста расходов на рекламу в мировом масштабе «в настоящее время превышают темпы роста мировой экономики на одну треть».

Эта тенденция – побочный продукт твердой веры в то, что брендам, чтобы остаться на плаву, необходима непрерывная и постоянно растущая в объемах рекламная поддержка. Так замыкается порочный круг: чем больше вокруг рекламы (а ее всегда будет все больше и больше, исходя из этой закономерности), тем агрессивнее бренды должны вести себя на рынке, чтобы выжить в конкурентной борьбе. И, конечно, никто так остро не осознает важности тотальной рекламной поддержки, как сами рекламодатели, которые воспринимают обостряющуюся конкуренцию как вызов собственному благополучию, как призыв наращивать объемы рекламы, делая ее все более навязчивой и агрессивной. В условиях жестокой конкуренции, утверждают рекламные агентства, клиенты просто обязаны тратить все больше и больше средств, чтобы быть уверенными, что их визги и крики звучат так громко, что их слышно на фоне всеобщего шума. Дэвид Любарс, директор по рекламе компании Omnicom Group, объясняет руководящий принцип рекламного бизнеса с большей прямоотой, чем многие его коллеги. Потребители, говорит он, «как тараканы – ты травишь и травишь их, а через некоторое время они получают иммунитет и становятся невосприимчивыми к твоим средствам»[6].

Итак, если потребители похожи на тараканов, значит, маркетологи обречены изобретать все новые и новые рецепты для приготовления убийственных приманок вроде Raid в промышленных масштабах. И даже если речь идет о таком сравнительно простом и прямолинейном методе, как спонсорская реклама, маркетологи 90-х и здесь уже испытывают серьезные трудности в разработке хитрых и изощренных рекламных трюков. Вот последние новшества в этой области: производители джина Gordon's экспериментируют с ароматизаторами, наполняя залы британских кинотеатров запахом можжевельника; маркетологи Calvin Klein приклеивают полоски-пробники с ароматом СК Ве на театральные билеты, а в некоторых скандинавских странах вы можете «бесплатно» звонить в зарубежные страны, если согласитесь прослушивать рекламные объявления, которые периодически прерывают ваш разговор. Дальше – больше, реклама выходит на широкие просторы общественного ландшафта и внедряется в мельчайшие его детали: наклейки на фруктах с рекламой телесериалов, рекламные плакаты джинсов Levi's в общественных туалетах, логотипы крупных компаний на обертках конфет, реклама новых альбомов звезд поп-музыки на упаковочных пакетах и видеоролики с рекламой кинофильмов, проецирующиеся прямо на тротуары под ноги пешеходам. Есть еще реклама на скамейках в городских парках, на каталожных карточках в публичных библиотеках, а в декабре 1998-го NASA объявило о планах размещать рекламу на борту международной космической станции. Компания Pepsi еще

не осуществила угрозы разместить свой гигантских размеров логотип на поверхности Луны, но ведущий производитель игрушек компания Mattel уже раскрасила целую улицу в городе Сэлфорд, Великобритания, пронзительно яркими оттенками розового – дома, балконы, деревья, тротуары, мостовая, бездомные собаки и автомобили, выкрашенные в розовый цвет, стали участниками грандиозного праздника «Розовый месяц Барби», транслировавшегося по телевидению[7]. Пример Барби – только одна маленькая часть быстрорастущего вида услуг под названием «эмпирические коммуникации», «коммуникации посредством передачи новых впечатлений или нового жизненного опыта» (experiential communication), объем рынка которых оценивается в 30 миллиардов долларов. Термин «эмпирические коммуникации» используется в наше время для обозначения театральных постановок и прочих событий, срежиссированных крупными корпорациями с целью привлечения внимания к себе и своим брэндам[8]. Замечание, что сегодня мы все живем на спонсорские деньги, стало банальностью, и почти наверняка можно сказать, что, пока расходы на рекламу продолжают расти, нас, тараканов-потребителей, будут угощать и развлекать все более и более оригинальными трюками и нам будет все более сложно, а главное – еще более бессмысленно, протестовать, сопротивляться и выражать хоть каплю возмущения.

Однако, как говорилось ранее, были времена, когда перспективы развития рекламного бизнеса вовсе не казались такими многообещающими. 2 апреля 1993 года само будущее рекламного дела было поставлено под сомнение, и виновниками случившегося стали те самые брэнды, которые взращивались рекламой порой на протяжении целых двух столетий. Этот день известен в кругах маркетологов как «пятница Marlboro»: в тот день корпорация Philip Morris сделала неожиданное заявление о снижении цен на сигареты Marlboro на 20 процентов и вступила в открытую борьбу с производителями дешевого табака, которые из года в год отвоевывали у нее рынок. Ученые мужи сходили с ума от отчаяния, в один голос заявляя, что все происходящее означает не только смерть Marlboro, но и смерть всех брэндов и марок вообще. Их доводы состояли в том, что, если уж такой «престижный» брэнд, как Marlboro, чей имидж так тщательно холили, нежили и лелеяли маркетологи, потратив на его поддержание более миллиарда рекламных долларов, – если даже владельцы Marlboro были доведены до такого отчаяния, что решились открыто конкурировать с никому не известными безымянными производителями, тогда очевидно, что и вся концепция брэндинга потеряла свою актуальность. Публика смотрела на рекламу, но публику совершенно не волновало то, что ей показывали. В конце концов, ковбой Marlboro – не такой уж и старый образ; он был придуман и запущен в 1954 году, и кампания по его продвижению в умы потребителей стала самой продолжительной рекламной кампанией в истории. Ковбой Marlboro был живой легендой рекламного мира. И если уж ему пришел конец, значит, пришел конец и самой идее оценки

рыночной стоимости брендов. Разговоры о том, что неожиданно американцы все, как один, чудесным образом задумались о мотивах, которыми руководствовались при совершении покупок, эхом отдавались на Уолл-стрит. В тот же день, когда Philip Morris объявила о снижении цен, на биржах резко упали в цене акции компаний-владельцев известных американских «потребительских» брендов: Heinz, Quaker Oats, Coca-Cola, PepsiCo, Procter&Gamble и Nabisco. Обрушился и курс акций самой Philip Morris. Боб Станоев, ведущий консультант по маркетингу потребительских товаров компании Ernst&Young, так объяснил причины паники на Уолл-стрит: «Если одна или две крупные фирмы, работающие на рынке потребительских товаров, начинают кампанию по снижению цен на свою продукцию, этот процесс очень скоро примет лавинообразный характер. Добро пожаловать в новый мир, который считает каждый цент»[9].

Да, это был один из тех случаев, когда «слухи о безвременной кончине» оказались преувеличенными; и хотя все участники рынка пребывали в единодушном ожидании неминуемой катастрофы, их панические настроения не были столь уж безосновательными. Бренд Marlboro всегда продавал себя, используя мощь образа Ковбоя Marlboro, а не такие прозаические инструменты маркетинга, как цена. Как мы теперь знаем, Ковбой Marlboro пережил эту эпоху ценовых войн без существенного ущерба для своего имиджа. Тогда же, однако, решение Philip Morris стало для Уолл-стрит символом начала больших перемен. Решение о снижении цен выглядело признанием, что одного имени Marlboro больше недостаточно, чтобы поддерживать лидирующее положение на рынке: в контексте сложившихся представлений о бренде как о капитале это означало, что блеск Marlboro померк. А когда меркнет блеск и слава Marlboro – одного из фундаментальных (и самых дорогих) глобальных брендов, – тогда возникают вопросы, которые волнуют не только Уолл-стрит и которые выходят далеко за рамки проблем самой Philip Morris.

Паника, царившая на рынках в «пятницу Marlboro», была не просто реакцией на отдельное неприятное событие. Скорее, она стала кульминацией, пиком тех тревожных настроений, которые все более обострялись в мире большого бизнеса в связи с некоторыми существенными изменениями в поведении и привычках потребителей, грозившими размыть ценность известных потребительских брендов, от Tide до Kraft. Охочие до распродаж потребители, тяжело переживающие очередной экономический спад, стали обращать больше внимания на цену товара, нежели на тот престижный имидж, который сформировался вокруг отдельных марок в ходе одиозных рекламных кампаний 80-х годов. Потребители начали страдать тяжелым недугом, который среди маркетологов получил название «слепоты к брендам», или «безразличия к брендам» (brand blindness)[10].

Проводимые одно за другим исследования показывали, что «поколение бэби-бумеров», слепое к соблазнительным рекламным картинкам и глухое к пустым

обещаниям снимающихся в рекламе знаменитостей, забыло о своей преданности привычным брендам и теперь, чтобы прокормить себя и свою семью, выбирает в супермаркетах более дешевые товары, производимые по заказу самих розничных торговых сетей и под их собственными марками, еретически заявляя, что не видит между ними никакой разницы. С начала рецессии и вплоть до 1993 года, товары, выпускаемые под марками Loblaw's President's Choice line, Wal-Mart's Great Value и Marks and Spencer's St. Michael prepared foods, принадлежащими одноименным сетям супермаркетов, практически в два раза увеличили свою долю на рынках Северной Америки и Европы[11]. В то же самое время компьютерный рынок наводнили дешевые клоны персональных компьютеров на платформе IBM, вынуждая саму корпорацию IBM снижать цены, что ежегодно наносило ей колоссальный ущерб. Казалось, что вернулись времена тех самых лавочников, которые когда-то давно, в добрэндовую эпоху, отмеряли и отпускали покупателям продукты с не запатентованными еще названиями.

Засилье распродаж и маниакальное стремление потребителей к тотальной экономии, характерные для начала 90-х годов XX века, потрясли рынок глобальных брендов до самого основания. Неожиданно оказалось, что гораздо выгоднее было терять деньги, снижая цены или иными средствами стимулируя сбыт, чем вкладывать их в проведение невероятно дорогих рекламных кампаний. Это стало отражаться на тех денежных суммах, которые компании были готовы платить за так называемую рекламную поддержку своих брендов. Самое страшное случилось в 1991 году: тогда суммарные расходы на рекламу ста самых популярных брендов сократились на 5,5 %. Это было первое серьезное нарушение тенденции устойчивого роста расходов на рекламу в США с того момента, когда в 1970 году они уменьшились лишь на 0,6 %, и самое значительное падение за последние сорок лет[12].

Крупнейшие корпорации не то чтобы слишком дешево продавали свои товары – многие из них просто пытались привлечь столь непостоянных в своих пристрастиях покупателей, вкладывая деньги в акции по стимулированию сбыта: раздачу образцов, сувениров, конкурсы, демонстрации и рекламу на местах продаж и, как Marlboro, практикуя снижение цен. В 1983 году владельцы американских брендов потратили 70 % средств из своих рекламных бюджетов непосредственно на рекламу, и 30 % – на различные мероприятия по продвижению товаров и стимулированию сбыта. В 1993 году это соотношение расходов стало обратным: только 25 % было затрачено на рекламу, оставшиеся 75 % ушли на стимулирование сбыта.

Как и можно было ожидать, рекламные агентства запаниковали, когда увидели, что их лучшие клиенты предпочитали больше не отдавать свои товары в заботливые руки рекламных агентов, вместо этого повсеместно сваливая их в корзины с надписями «распродажа». Представители рекламного бизнеса делали все возможное, чтобы убедить своих крупных клиентов – таких, как Procter&Gamble и Philip Morris, что выход из кризиса состоит не в

том, чтобы сокращать расходы на рекламу брендов, но в том, чтобы увеличивать их. В 1988-м на ежегодной конференции Американской ассоциации рекламодателей Грэхем Филлипс, председатель совета директоров рекламного агентства Ogilvy&Mather, бранил собравшихся руководителей компаний за то, что они унизились настолько, что стали действовать непосредственно «на рынке потребительских товаров», вместо того чтобы продолжать работать на рекламном рынке. «Сомневаюсь, что большинство из вас устроил бы такой потребительский рынок, на котором господствовала бы исключительно ценовая конкуренция и прямое стимулирование сбыта, а каждая покупка выродилась бы в простую товарную сделку между продавцом и покупателем. Все это ведет к постоянному падению прибыли, упадку и в конце концов к банкротству». Другие докладчики говорили о важности поддержания и наращивания чистой стоимости брендов – «виртуальной добавленной стоимости», что на самом деле означало: вкладывать только и исключительно в маркетинг. Поклонение реальным, осязаемым материальным активам и дерзкие попытки увеличить капитализацию компании только за счет увеличения ее балансовой стоимости, зловеще предрекали представители рекламных агентств, способно навлечь проклятие не только на бренд, но и привести к гибели самой его корпорации-владельца.

Примерно в то же самое время, когда случилась «пятница Marlboro», рекламный бизнес уже настолько остро чувствовал себя в западне, что маркетолог Джек Майерс опубликовал книгу-манифест «Наступление на рекламу: как пережить атаки на рекламный бизнес» (Adbashing: Surviving the Attacks on Advertising), которая призывала рекламистов к оружию и борьбе против каждого, кто посягает на доходы рекламных агентств – от кассиров супермаркетов, раздающих купоны на скидки при покупке лишней банки зеленого горошка, до законодателей, предлагающих ввести новый налог на рекламу. «Мы, как представители индустрии рекламы, должны понимать, что наступление на рекламный бизнес – это угроза капитализму, свободе слова, привычным формам нашего досуга и будущему наших детей», – писал он[13].

Несмотря на эти воинственные заявления, большинство аналитиков были убеждены, что время расцвета брендов, обладавших чистой стоимостью, ушло. 80-е годы прошли под знаком имиджа, где все решали известные торговые марки и крикливые ярлычки с именами модных дизайнеров, рассуждал Дэвид Скотланд, директор европейского отделения Hiram Walker. 90-е годы, несомненно, пройдут под знаком прагматизма и реальной потребительской ценности вещей. «Несколько лет назад, – замечал он, – было модно носить рубашку с вышитым на ее кармане именем известного модельера; сейчас это считается признаком плохого вкуса»[14].

В то же самое время, по другую сторону Атлантики, журналистка из Цинциннати Шелли Рис пришла к такому же заключению о нашем безликом будущем: «Вы больше не увидите в супермаркетах американцев, одетых в джинсы с лейблом Calvin Klein на заднем кармане, толкающих тележки,

набитые минеральной водой Perrier. Вместо этого американцы теперь щеголяют в недорогой одежде от Kmart's Jaclyn Smith и кладут в свои тележки газировку местного разлива Kroger Co.'s Big K. Добро пожаловать в десятилетие локальных брендов»[15].

Скотланд и Рис, если они еще помнят свои уверенные заявления, теперь, вероятно, должны чувствовать себя несколько глупо. Локальные бренды местных торговцев, которые они так превозносили, определенно подавлены сегодня культурными нормами и стандартами, в основе которых лежит маниакальное влечение к известным брендам и логотипам. Так, объем продаж бутилированной воды, производимой под известными марками, увеличивался ежегодно на 9 %, превратившись в 1997 году в индустрию с оборотом 3,4 миллиарда долларов. Глядя на те заоблачные высоты, которых сегодня достигли бренды в своем величии, кажется почти непостижимым, что всего шесть лет назад смертный приговор, вынесенный брендам, выглядел не просто объективной и правдоподобной оценкой ситуации на рынке, но очевидной и не требующей доказательств истиной.

Так как же от некрологов и похорон глобальных брендов мы пришли сегодня к тотальному наступлению рекламы от Tommy Hilfiger, Nike и Calvin Klein? Кто тайком впрыснул стероиды в кровь умирающей культуры брендов и вернул их к жизни?

### *Бренды возвращаются*

Среди брендов были и такие, что стояли в стороне и молча наблюдали, как на Уолл-стрит констатировали смерть культуры торговых марок и логотипов. Забавно, думали они, мы совсем не чувствуем себя мертвыми.

Как и предсказывали деятели рекламного бизнеса в начале периода экономического спада, компаниями, которые благополучно пережили рецессию, стали те, кто всегда предпочитал маркетинг наращиванию реальных активов: Nike, Apple, The Body Shop, Calvin Klein, Disney, Levi's и Starbucks. Не то чтобы эти бренды сами по себе были столь выдающимися по сравнению с остальными, – нет, – просто в их бизнесе во главу угла был поставлен сам брендинг. Для этих компаний их продукция была, скорее, наполнителем, средством, с помощью которого они продавали свой подлинный продукт – бренд, идеологию. Они внедрились идею брендинга в самую ткань своих организаций, в структуру своих компаний. Их корпоративная культура была столь строгой и закрытой, что в глазах непосвященных такие компании выглядели как нечто среднее между закрытым клубом, религиозной сектой и ведомственным пансионатом. Все в культуре этих компаний было призвано служить рекламе их марки: причудливый лексикон для описания должностей сотрудников («партнеры», «игроки одной команды», «члены экипажа»),

корпоративные гимны и слоганы, яркие личности руководителей, фанатичное внимание к соблюдению элементов фирменного стиля, страсть к монументальной архитектуре в планировке штаб-квартир и офисов, претензии на высокую духовность, сквозящие в формулировках миссий компаний. В отличие от классических потребительских брэндов вроде Tide и Marlboro, эти марки не потеряли своей популярности: они крушили любые препятствия, встававшие на пути их продвижения на новые рынки, и становились соучастниками процесса развития культуры, создавали новый стиль и новую философию жизни. Эти компании не относились к своему имиджу как к дешевой рубашке: этот имидж был настолько глубоко интегрирован в их бизнес, что другие люди примеряли и носили его так, будто это была их собственная рубашка. И когда другие брэнды приходили в упадок и исчезали, эти компании даже не замечали случившегося – они были пропитаны духом своей марки до мозга костей.

Итак, главный итог «пятницы Marlboro» состоит в том, что в результате этого кризиса в центре внимания оказались два самых значительных явления маркетинга и консьюмеризма [5] 90-х годов: недооценивавшиеся прежде крупные торговые сети розничных магазинов и супермаркетов, которые обеспечивали потребителей всем необходимым для жизни и монополизировали непропорционально большую долю рынка (Wal-Mart и другие), и сверх-престижные брэнды высшей категории, обеспечивающие потребителей всем необходимым для формирования и выражения своего стиля жизни, постоянно монополизировавшие расширяющееся культурное пространство западной цивилизации (Nike и другие). Развитие этих двух столпов потребительского рынка должно было оказывать огромное влияние на развитие экономики в последующие годы. Когда в 1991 году суммарные расходы на рекламу резко пошли вниз, Nike и Reebok были заняты рекламными играми, в которых каждая компания постоянно увеличивала свой рекламный бюджет, чтобы обогнать другую (см. табл. на с. 45). В 1991 году только Reebok увеличила свои расходы на рекламу на 71,9 %, тогда как Nike закачала на 24,6 % больше денег в свой и без того грандиозный рекламный бюджет, доведя суммарные расходы на маркетинг до ошеломляюще огромной суммы в 250 миллионов долларов ежегодно. Далекое даже от мысли о возможности ценовой конкуренции, эти компании конструировали спортивную обувь с загадочными и «псевдонаучными» воздушными камерами в подошве, и взвинчивали цены, заключая с известными спортсменами рекламные контракты и спонсорские соглашения на астрономические суммы. Реклама с использованием кумиров и любимцев публики работала великолепно: за шесть лет (до 1993 года) оборот Nike вырос с 750 миллионов до 4 миллиардов долларов; под руководством Фила Найта компания вышла из периода рецессии, увеличив за время периода экономического спада свою прибыль на 900 % по отношению к прибыли в начале рецессии.

Тем временем Benetton и Calvin Klein тоже увеличивали свои расходы на имиджевую рекламу и маркетинг, чтобы коллекции их одежды ассоциировались у потребителей с художественным эпатажем и прогрессивными общественно-политическими идеями. Сама одежда редко упоминалась в их стильной концептуальной рекламе, не говоря уже о ценах. Еще более абстрактной была реклама водки Absolut: владельцы бренда уже на протяжении нескольких лет проводят в жизнь маркетинговую стратегию, в которой сам продукт исчезает и его маркой становится не что иное, как пустое пространство в форме фирменной бутылки. Пространство, которое можно наполнить любым содержимым – тем, чего больше всего ждет от бренда конкретная целевая аудитория: интеллектуальностью для читателей Harper's, футуризмом для Wired, альтернативной культурой для Spin, яркостью и гордостью для Out и образом «девушки месяца» на развороте журнала Playboy. Бренд каждый раз заново воссоздавал себя и, словно губка, впитывал новые тенденции в развитии культуры, видоизменяясь и подстраиваясь под свое окружение (см. табл. 1.3, приложение, с. 599 и рисунок на с. 62).

Марка Saturn тоже пришла на автомобильный рынок ниоткуда в октябре 1990 года, когда General Motors вывела на рынок эту новую модель автомобиля, сделанного вовсе не из стали и резины, а из духовности New Age [6] и феминизма 70-х. Все годы, пока автомобиль оставался на рынке, компания постоянно проводила для покупателей специальные уик-энды, во время которых владельцы этой марки автомобиля могли посетить завод, где для них собирали машины, и пообедать с теми людьми, которые их делали. Как хвастали в то время рекламные послания Saturn: «44 000 людей провели выходные с нами, на нашем автозаводе». Казалось, сама Тетка Джемейма, популярный бренд начала века, снова вернулась к жизни и приглашает вас в гости на обед.

В 1993 году, когда Ковбоя Marlboro временно выбили из седла «слепые» и безразличные к брендам потребители, Microsoft совершила свой замечательный дебют, войдя в список крупнейших рекламодателей, составляемый журналом Advertising Age. В тот же самый год компания Apple computer увеличила свой маркетинговый бюджет на 30 % после уже вошедшего в историю брендинга запуска рекламной кампании в ходе Суперкубка 1984 года (см. рис. на с. 126). Как и в случае с Saturn, обе компании «продавали» новый стиль, новое отношение к машине, при том, что IBM выглядела зловещим и неуклюжим пережитком закончившейся «холодной войны».

Были и такие компании, которые уже поняли, что должны раскручивать и «продавать» свои бренды, а не свою продукцию. Coke, Pepsi, McDonald's, Burger King и Disney не волновал «кризис брендов» – они вели ожесточенные войны за новые рынки сбыта, особенно когда перед ними возникли перспективы глобальной экспансии (см. табл. 1.4, Приложение, с. 599). К ним присоединились расторопные производители и торговцы, добившиеся успехов

в своем деле в конце 80-х – начале 90-х. В то время Gap, IKEA и The Body Shop росли и расширялись со сверхъестественной быстротой, ловко превращая обычные, немарочные товары в особенные, отмеченные печатью своего брэнда – в основном благодаря броской, тщательно разработанной фирменной упаковке и внедрению новой, «эмпирической» планировки торговых помещений. С 70-х годов The Body Shop присутствовала на рынке Великобритании, но только с 1988 года начала расти и давать побеги в США: магазины компании стали появляться на каждой американской улице, словно ростки травы, пробивающиеся из-под асфальта. Даже в самые тяжелые годы рецессии компания ежегодно открывала в Соединенных Штатах от сорока до пятидесяти новых магазинов. И, что оставалось абсолютно непостижимым для Уолл-стрит, она успешно проводила в жизнь свою стратегию агрессивной экспансии, не потратив на рекламу ни единого цента. Кому были нужны рекламные щиты и имиджевая реклама в гляцевых журналах, если сами розничные магазины компании были трехмерными рекламными посланиями, во всеуслышание заявлявшими о новой этике бизнеса и об экологическом подходе к производству косметики? Компания The Body Shop сама была воплощенным брэндом.

В то же самое время сеть кафе Starbucks тоже стремительно росла и расширялась, не вкладывая в рекламу слишком много денег; вместо этого она раскручивала свою марку, разворачивая под патронажем своего брэнда многочисленные новые проекты и продукты: кофе Starbucks подавался пассажирам на рейсах различных авиакомпаний, под маркой Starbucks были запущены в продажу растворимый кофе для офисов, кофейное мороженое, сливки, кофейные коктейли. Похоже, владельцы Starbucks понимали суть своего брэнда гораздо глубже, чем элита рекламного бизнеса с Мэдисон-авеню, внедряя маркетинг в самую концепцию развития компании, от стратегической задачи ассоциироваться в сознании потребителя с книгами, блюзом и джазом до специфического европейского жаргона. Успех The Body Shop и Starbucks показал, как сильно изменился корпоративный брэндинг, выйдя далеко за рамки простого желания заляпать логотипом компании рекламные щиты. Перед нами были две компании, которые взрастили в себе сильную индивидуальность и своеобразие, превратив саму идею, концепцию своего брэнда в вирус и запустив его в культуру через самые разные каналы: спонсорство и финансирование общественных мероприятий, политические дискуссии, жизненный опыт и чувства потребителей, через распространение брэнда в смежные области и на смежные продукты. В этом контексте прямая реклама рассматривалась, скорее, как грубое вторжение в естественный и органичный процесс построения имиджа марки.

Скотт Бедбури, вице-президент Starbucks по маркетингу, открыто признал, что «потребители на самом деле не верят в существование значительной разницы между аналогичными продуктами разных марок», вот почему брэнды обязаны «устанавливать эмоциональную связь» со своими покупателями через

«особую атмосферу Starbucks»[16]. Люди, которые отдали предпочтение Starbucks, пишет генеральный директор компании Ховард Шульц, приходят в кафе не только из-за кофе. «Это романтика новых впечатлений, ощущение душевного тепла и общности, которые получают люди, приходя в Starbucks»[17].

Интересно, что прежде, чем прийти в Starbucks, Бедбури был главой службы маркетинга в Nike, где руководил запуском известного фирменного слогана Nike «Просто сделай это!», а также занимался разработкой других акций по продвижению брэнда Nike, ставших своеобразным водоразделом в истории развития компании. В следующем отрывке он объясняет, какие общие приемы использовались им, чтобы наполнить жизнью и смыслом эти два таких не похожих друг на друга брэнда:

*Nike, например, в качестве рычагов и средств влияния использовала глубинные мотивы и чувства людей, увлеченных спортом и фитнесом. В случае со Starbucks мы видим, что культура потребления кофе была вплетена в ткань человеческой жизни, и это дало нам возможность влиять на эмоции [и на выбор потребителей]... Настоящий брэнд отличается от банальной рекламы большим вниманием к чувствам потребителей, будь это вызов самому себе, задача добиться максимального результата в спорте или фитнесе или утверждение о том, что чашка кофе, которую вы пьете, и в самом деле может значить для вас очень многое[18].*

В этом заключался секрет успеха любой компании в конце 80-х – начале 90-х. Урок «пятницы Marlboro» был в том, что на самом деле не было никакого кризиса брэндов – были лишь брэнды, которые переживали кризис доверия потребителей. С брэндами все будет в порядке, заключили на Уоллстрит: пока они будут строго придерживаться основных принципов брэндинга, их блеск и слава никогда не померкнут. Лозунг «Даешь брэнд, а не товар!» стал боевым кличем новой эпохи возрождения маркетинга, с которым шло на завоевание рынков новое поколение компаний, видевших себя не товаропроизводителями, а посредниками, вместе с товаром передающими потребителю некие переживания, опыт, смысл существования. Что же было действительно подвергнуто переосмыслению – так это то, что реклама и брэндинг на самом деле должны были продавать. Прежде маркетинг строился на одном фундаментальном принципе: его задачей было продавать единственный продукт – сам товар. В новой модели товар всегда отходил на задний план, уступая место настоящему продукту – брэнду, и продажа брэнда обнаруживала еще одну составляющую реального мира, которую нельзя назвать иначе, как духовной реальностью. Реклама занималась тем, что предлагала, распространяла и продавала товар. Брэндинг, в своем подлинном качестве, в своей духовной части, переводил корпоративную идеологию в плоскость трансцендентного.

Эта характеристика может показаться надуманной или странной, но суть дела именно в этом. В «пятницу Marlboro» лицом к лицу сошлись

приземленные торговцы и высоколобые творцы концептуальных брендов. Творцы брендов победили, и родилась новая истина: продукты, которые будут доминировать на рынке в будущем, должны преподноситься не как «полезные товары» и «предметы потребления», но как идеи и концепции: бренд как переживание, бренд как новый жизненный опыт, бренд как стиль жизни.

С той поры группа «избранных» корпораций стремится освободиться от материального мира предметов потребления, товаров и товарного производства, чтобы начать жить и работать в иной плоскости, на ином плане.

Производить товары может каждый, рассуждали они (и, как подтвердил успешный опыт локальных брендов в период экономического спада, это делал каждый, кому не лень). Значит, эту черную работу следует поручить подрядчикам и субподрядчикам, чья единственная задача – выполнить заказ вовремя и в рамках отведенного бюджета (в идеале подрядчики должны располагаться в странах «третьего мира», где в избытке дешевая рабочая сила, слабое законодательство, а налоговые нарушения легко могут сойти с рук). Тем временем руководство компании может сосредоточиться на настоящем бизнесе, на том, что всегда под рукой: создавать корпоративную мифологию, делая ее настолько сильной и убедительной, чтобы иметь возможность вдохнуть смысл и жизнь в мертвые предметы, просто ставя на них свой логотип.

Корпоративный мир всегда содержал в себе глубокую прослойку приверженцев идеологии New Age, питающими, как выяснилось, глубочайшие духовные потребности, которые не могли быть удовлетворены одним сознанием того, что ты просто занимаешься продажей всяких полезных «штуковин» за деньги. Но когда корпорации увлеклись брендингом, мировоззрение New Age и духовные искания вышли на первый план. Как объяснял CEO [7] компании Nike Фил Найт: «Многие годы мы считали себя компанией, ориентированной на производство, имея в виду, что делаем основной упор на дизайн и производство нашей продукции. Но теперь мы понимаем, что самое главное из всего, что мы делаем, – это маркетинг и сбыт. Теперь мы изменили направление развития и хотим сказать, что Nike – это компания, ориентированная на маркетинг, а наша продукция – наш самый важный маркетинговый инструмент» [19]. С тех пор эта мысль была воплощена на еще более высоком уровне с появлением гигантских он-лайн-корпораций, таких, как Amazon.com. Именно в среде Интернета были созданы чистейшие, рафинированные бренды: не обремененные грузом реального мира – магазинами и товарным производством, эти бренды могли стремительно подняться и свободно воспарить над рынком, напоминая, скорее, не распространителей товаров и услуг, а массовую галлюцинацию.

Том Питерс, считавший брендманию залогом финансового успеха любого бизнеса, выделял две категории компаний – владельцев абстрактных, «трансцендентных» брендов и производителей обычных, «приземленных» товаров. «Первая половина – Coca-Cola, Microsoft, Disney и им подобные –

игроки на рынке интеллектуальных продуктов, работающие в пространстве чистых идей и отвлеченных образов. Вторая половина (Ford и General Motors) все еще остаются поставщиками товаров, несмотря на то, что автомобили стали намного более интеллектуальными изделиями, чем раньше», – пишет Питерс в своей книге «Инновационный цикл» (The Circle of Innovation) (1997), ставшей гимном маркетингу, одержавшему верх над производством[20].

Когда в конце 90-х компания Levi's стала терять свою долю рынка, это в значительной степени объяснялось неспособностью компании – несмотря на щедрые рекламные расходы – выйти за пределы узкой концентрации внимания на своем продукте и стать самостоятельным содержательным образом. «Возможно, одна из проблем Levi's состоит в том, что она не выпускает под своей маркой никаких напитков», – размышляла Дженифер Стейнхауэр в New York Times. «Levi's не производит краску, которой можно было бы выкрасить дом в голубые цвета ее джинсов. В сущности, Levi's производит только предметы потребления в чистом виде: джинсы. Их реклама может пробудить в покупателях воспоминания о суровой жизни вдали от цивилизации среди дикой природы, но Levi's не создает и не продвигает на рынок никакого особого стиля жизни, чтобы продавать этот стиль вместе с другими товарами»[21].

В изменившейся ситуации самые передовые рекламные агентства, державшие нос по ветру и учуявшие запах больших денег, уже не пытались раскрутить своих клиентов на проведение отдельных рекламных кампаний, но претендовали на роль уполномоченных брэнд-менеджеров – выразителей, защитников и проводников корпоративного духа. Неудивительно, что это позитивно отразилось на индустрии рекламы США: в 1994 году рекламные расходы возросли на 8,6 % по сравнению с предыдущим годом. За один год рекламный рынок вышел из недавнего кризиса[22]. И это было только начало грядущего триумфа. В 1997 году объем корпоративной рекламы, определяемой как «реклама, позиционирующая компанию на рынке и пропагандирующая ее ценности и индивидуальные особенности», возрос на 18 % по сравнению с предыдущим годом[23].

С этой волной брэндомании на рынок пришло новое поколение бизнесменов, которые могли гордо проинформировать вас, что брэнд X – это не товар, а образ жизни, позиция, совокупность жизненных ценностей, образ, идея. И это звучало гораздо лучше, чем если бы брэнд X был прохладительным напитком, или сетью ресторанов быстрого питания, или парой брюк, или даже очень популярной коллекцией спортивной обуви. Nike, объявил Фил Найт в конце 80-х, «спортивная компания»; ее миссия состоит вовсе не в том, чтобы продавать кроссовки, но – «обогащать жизнь людей занятиями спортом и фитнесом» и хранить «магию и очарование спорта»[24]. Президент Nike Том Кларк, словно заправский шаман, регулярно читающий заклинания над продукцией своей компании, объясняет, что «благодаря спорту мы можем снова и снова возрождаться»[25].

Сообщения об этих чудесных прозрениях в суть брэндинга начали всплывать буквально на каждом углу. "Проблема компании Polaroid, – ставил диагноз Джон Хегарти, председатель совета директоров рекламного агентства, обслуживающего Polaroid, – в том, что она продолжала считать себя производителем фотоаппаратов. Но брэндинг кое-чему научил нас: Polaroid – это не фотоаппарат, это социальная «смазка»[26]. IBM продает не компьютеры, она продает «готовые решения для бизнеса». Swatch олицетворяет собой не часы, а саму идею времени. В Diesel Jeans, как говорил владелец компании Ренцо Россо в интервью журналу Paper, «...мы продаем не товар, мы продаем стиль жизни. Я думаю, мы создали целое общественное движение... Идеология Diesel включает в себя все аспекты жизни. Это образ жизни, это манера одеваться, это особое отношение к действительности». Как объяснила мне основательница компании The Body Shop Анита Роддик, смысл ее магазинов не в том, что они продают; они – конвейер передовых идей – от политической философии феминизма до идей защиты окружающей среды и этического подхода к бизнесу. «Я просто использую свою компанию, которая неожиданно оказалась столь успешной, чтобы, опираясь на популярность своих товаров, во всеуслышание высказывать свою точку зрения по этим вопросам. Сначала я даже не думала об этом, это не входило в мои планы», – говорит Роддик.

Известный дизайнер-график Тибор Кальман так подытожил эти изменения роли брэнда: «Изначально смысл брэнда состоял в том, что он выступал гарантией качества, но теперь брэнд – это стилизованный символ решительности и отваги»[27].

Желание продавать саму идею, которую олицетворяет собой брэнд, в противоположность продаже товара, опьянило руководителей всех этих компаний, предоставляя им возможности для безграничного на первый взгляд роста и бесконечной экспансии. В конце концов, если брэнд не был самим продуктом, он мог быть чем угодно! И никто не исповедовал теорию брэндинга с таким поистине евангелическим рвением, как Ричард Брэнсон, чья компания Virgin Group управляла предприятиями, работающими под маркой Virgin в самых разных областях – от музыки до пошива свадебных платьев, от авиакомпаний до финансовых операций и производства прохладительных напитков. Брэнсон иронически относился к «высокопарному и напыщенному англосаксонскому подходу к потребителям», который подразумевал, что торговая марка прежде всего должна ассоциироваться с конкретным продуктом – кроссовками или газированной водой. Вместо этого Брэнсон воспользовался «азиатской хитростью» кэрэйцу (японское слово, означающее сеть связанных друг с другом компаний). Основная идея, объяснял он, состоит в том, чтобы «строить брэнды не на основе конкретных продуктов, а на основе репутации. Марки лучших азиатских компаний олицетворяли собой, скорее, качество, разумные цены и новые прогрессивные технологии, чем конкретные товары. Я называю эти брэнды „качественными“, „абстрактными“ брэндами

(attribute brands): они не относятся непосредственно к отдельным товарам – как, например, шоколадные батончики Mars или Coca-Cola, – вместо этого они ассоциируются с определенными жизненными ценностями»[28].

В то же самое время мы видим, как компания Tommy Hilfiger радикально сменила область своей деятельности: вместо производства одежды основным бизнесом компании стало размещение и продажа собственного имени. Весь бизнес компании строился на лицензионных соглашениях, которыми Hilfiger предоставлял право на производство своей продукции группе других компаний: Jockey International шил под маркой Hilfiger нижнее белье, Pepe Jeans London – джинсы Hilfiger, Oxford Industries – рубашки (под маркой Tommy), Stride Rite Corporation производила обувь. Что производила сама компания Tommy Hilfiger? Ровным счетом ничего.

К концу 90-х молодые компании, такие, как Lush (косметика) и Old Navy (одежда), начали играть с образами старомодных вещей, используя стиль ретро в качестве источника новых маркетинговых идей. В магазинах сети Lush увлажняющие кремы и маски для лица выкладывают на прилавки в специально охлаждаемых лотках-юветах из нержавеющей стали, вставленных в пластиковые контейнеры с этикетками и ярлыками и похожих на те, что стояли в старые добрые времена в бакалейных магазинах. В витринах магазинов компании Old Navy упакованные в целлофан рубашки и трикотажные изделия размещаются внутри старомодных хромированных холодильников, которые раньше использовались в гастрономах и магазинах деликатесов, будто это не одежда, а мясо или сыр. Если вы продвигаете чистый концептуальный брэнд, эстетика грубой материи и необработанного сырья может обладать таким же неподдельным очарованием, как и жизнь в мансарде.

И, как бы ни пытались маркетологи представить брэндинг как сферу конкуренции ультрамодных потребительских товаров – кроссовок, джинсов, прохладительных напитков, посмотрите на него иначе. Компания Caterpillar, известный производитель тяжелых тракторов и строительной техники, стремительно ворвалась в брэнд-бизнес, выпустив на рынок коллекцию аксессуаров под маркой Cat: ботинки, рюкзаки, головные уборы... можно продолжать этот список до бесконечности. Корпорация Intel, производящая процессоры и компьютерные комплектующие, которые мало кто видит и еще меньше – разбирается в них, превратила марку Intel в настоящий брэнд-фетиш, с масштабной телерекламой, в которой рабочие сборочного конвейера в ярких металлизированных костюмах-скафандрах танцуют под мелодию Shake Your Groove Thing. Танцующие человечки Intel оказались настолько популярными, что компания продала сотни тысяч кукол, сделанных по образцу блестящих танцующих техников. Так что совсем неудивительно, что, когда вице-президента Intel по маркетингу и сбыту Пола Отеллини попросили прокомментировать решение компании разнообразить линейку своих продуктов, он ответил, что Intel – «как Coca-Cola. Один брэнд, много

различных продуктов»[29].

А если заниматься брэндингом могут даже Caterpillar и Intel, этим определенно может заниматься любая компания. В самом деле, в маркетинге возникла новая концепция, утверждавшая, что даже полезные ископаемые и прочие природные ресурсы, едва переработанные, могут быть наделены индивидуальностью, став носителями брэнда, – это дает возможность существенно повысить их цену. В соответствующей работе, названной «Как создать брэнд для песка» (How to Brand Sand), профессионалы рекламного бизнеса Сэм Хилл, Джек Макграт и Сэндип Дайял рассказали корпоративному миру, что, составив грамотный маркетинговый план, никто не прогорит в торговле сырьем и строительными материалами. «Основываясь на данных всесторонних исследований, мы можем утверждать, что вы и в самом деле можете создать и раскрутить брэнд не только для песка, но и для зерна, мяса, кирпича, металла, бетона, химикатов и многих других товаров, которые традиционно считались невосприимчивыми к брэндингу»[30].

За последние шесть лет, опасаясь снова оказаться на грани смерти, как это произошло в «пятницу Marlboro», транснациональные корпорации приводили свою работу в соответствии с принципами брэндинга, проявляя при этом поистине религиозное рвение. Корпоративный мир никогда больше не склонит свою голову в молитве на алтаре товарного рынка. Отныне корпорации будут поклоняться лишь абстрактным идеям и концепциям, воплощенным в рекламных образах. Или, если цитировать Тома Питерса, имя которого само стало брэндом: «Брэнд! Брэнд!! Брэнд!!! Вот основная идея конца 90-х годов, которая навсегда войдет в историю»[31].

## Глава вторая

### Бренды расширяются

#### *Бренды в огнях рампы*

Поскольку крокодил – символ Lacoste, мы подумали, что им будет интересно стать спонсорами наших крокодилов.

***Сильвино Гомес, коммерческий директор Лиссабонского зоопарка, в беседе о творческих решениях в программе корпоративного спонсорства зоопарка, март 1998 г.***

Я училась в четвертом классе, когда дизайнерские джинсы в обтяжку были для нас «имей или умри», и мы с подругами тратили уйму времени, рассматривая ярлыки на наших джинсах. «Между мной и моими „калвинами“ нет ничего», – уверяла нас Брук Шилдз, и когда мы лежали на своих кроватях, словно Офелия, и затягивали молнии на своих «джордашах», мы убеждались, что она ни слова не солгала. Примерно в это же время Роми, наша школьная Фара Фосет в миниатюре, дефилировала между партами и выворачивала воротники наших свитеров и теннисок. Видеть аллигатора или скачущего всадника на груди ей было недостаточно – мало ли какая может быть подделка! – а вот какая внутри этикетка, ярлык, лейбл? Нам было тогда по восемь лет, и эпоха террора брендов уже началась.

Лет девять спустя я работала в магазине одежды фирмы Esprit в Монреале, сворачивая свитера. Мамаши с шестилетними дочками заходили в магазин и спрашивали только такую одежду, на ярлыке которой фирменным жирным рубленым шрифтом красовалось слово Esprit.

– Она без названия ничего не наденет, – извиняющимся тоном откровенничали мамыши, пока мы ждали у примерочной кабинки. Ни для кого не секрет, что с тех пор брендинг стал еще более вездесущим и навязчивым. Наклейки типа Baby Gap и Gap Newborn навязывают брендовое сознание малолеткам и превращают младенцев в миниатюрные рекламные щиты.

Моя подруга Моника рассказывает, что ее семилетний сын делает пометки в домашнем задании не галочками, а маленькими красными найковскими загогулинами.

До начала 70-х ярлычки на одежде обычно скрывали, скромно пряча под внутреннюю поверхность воротника. Да, дизайнерские эмблемки появлялись на рубашках и футболках еще в первой половине века, но такого рода спортивное одеяние ограничивалось, как правило, площадками для гольфа и теннисными кортами богачей. Ближе к концу 70-х, когда мир моды восстал против помпезности эпохи Водолея, то, что носили в богатых загородных клубах, стало массовым стилем снова оказавшихся консервативными родителей и их обучающихся в дорогих частных школах детишек. Играющий в поло всадник от Ralph Lauren и аллигатор от Lacoste сбежали с гольфовых полей и вышли на улицы; при этом сами логотипы перекочевали на внешнюю поверхность рубашек. Социальная их функция была такая же, какая была бы у ценников, если бы их носили на одежде: каждый знал, какую цену ты готов платить за то, чтобы быть стильным. К середине 80-х к Lacoste и Ralph Lauren присоединились Calvin Klein, Esprit и (в Канаде) Roots; постепенно логотип превратился из предмета выпендрежа в действенный аксессуар моды. И самое знаменательное – логотип вырос в размерах, из двухсантиметровой эмблемы раздувшись в вывеску на всю грудь. Этот процесс раздувания логотипов продолжается, и никто не преуспел в этом лучше Tommy Hilfiger, ухитрившегося стать пионером нового стиля одежды, который трансформирует его верных приверженцев в ходящие и говорящие «Томми-куклы» в

натуральную величину, «Томми-мумии», населяющие окончательно «сбрэндившие» «Томми-миры».

Это разрастание масштабов влияния брэндов стало настолько впечатляющим, что вызвало некое качественное изменение. За последние полтора десятилетия ярлыки обрели такую власть, что, по сути дела, превратили одежду, на которой висят, в выхолощенный носитель брэнда, представителем которого эта одежда является. Иными словами, метафорический, аллегорический аллигатор вырос и буквально поглотил блузу, на которой был вышит.

Эта трансформация отражает более общие тенденции и перемены, произошедшие в нашем обществе со времени «пятницы Marlboro», начало которой положил массовый рывок производителей в сторону замены своего громоздкого товаропроизводящего механизма на трансцендентные имена – брэнды – и наполнения этих брэндов глубоким значимым смыслом. К середине 90-х такие компании, как Nike, Polo и Tommy Hilfiger, были готовы вывести брэндинг на новый уровень – печатью брэнда была отмечена не только их продукция, но и окружающая их культура: путем спонсирования культурной жизни они могли выходить во внешний мир и столбить в нем аванпосты своих брэндов. Для этих компаний брэндинг перестал быть просто методом наращивания стоимости своей продукции. Он превратился в алчное всасывание культурных идей и визуальных образов, которые их брэнды могли бы отражать обратно, проецируя эти идеи и образы на культуру в процессе «расширения» своих брэндов. Иными словами, сама культура должна была наращивать добавленную стоимость их брэндов. Например, Онюте Миллер, старший брэнд-менеджер компании Tequila Sauza, говорила, что ее компания спонсировала грозившую скандалом фотовыставку Джорджа Холца потому, что «его искусство вполне естественно сочетается с продукцией нашей компании»[1].

Нынешнее состояние брэндинга – культурная экспансия – подразумевает гораздо больше, чем традиционное корпоративное спонсорство, – классическую договоренность о том, что компания жертвует деньги на культурное мероприятие в обмен на размещение ее логотипа на афише или в буклете. Теперь это, скорее, инициированный Tommy Hilfiger подход – брэндинг по всему фронту, проникающий в городской ландшафт, музыку, живопись, кино, общественные мероприятия, журналы, спорт, учебные заведения. Этот амбициозный подход делает брэнд центром внимания – не довеском, не элементом ассоциативного ряда, но главным событием.

Реклама и спонсорство всегда были замешены на использовании образного ряда для создания ассоциативной связи товаров с позитивными культурными или социальными событиями. Брэндинг же образца 90-х годов замечателен тем, что все более стремится вывести эти ассоциации из разряда предметно-изобразительных средств и сделать их переживаемой, проживаемой реальностью. Так что цель теперь уже не просто в том, чтобы малолетний

актер в телевизионном рекламном ролике пил кока-колу, но чтобы на уроке английского языка ученики совместными усилиями разрабатывали концепцию очередной рекламной компании Сока-Cola. Новый брэндидет дальше обвешанной лэйблами одежды от Roots, призванной вызвать в памяти ассоциации с летним лагерем, но стремится выстроить образ идеального летнего отдыха от Roots, который станет трехмерным воплощением концепции одноименного брэнда. Disney идет дальше своего сетевого телевидения на спортивном канале ESPN, основная аудитория которого – парни, любящие посидеть в спорт-баре и поорать перед телеэкраном, и создает сеть спорт-баров под названием ESPN, снабженных гигантскими телеэкранами. Брэндидет дальше тщательно построенного маркетинга часов Swatch и запускает «время Интернет», новую авантюрную затею Swatch Group – разделить сутки на тысячу Swatch-мигов. Теперь эта швейцарская фирма старается убедить сидящий в сети мир отказаться от традиционного времени и перейти на их новое, свободное от временных зон, «фирменное» время.

Следствие продвинутого брэндидинга, пусть и не всегда задуманное с самого начала, состоит в том, что пестующая брэнд культура отодвигается на задний план, а «звездой» становится сам брэнд. Он здесь уже не для того, чтобы спонсировать культуру, но чтобы самому быть культурой. А почему бы и нет? Если брэнд – не продукт, а идея, подход, система ценностей, жизненный опыт или переживание, почему бы ему не быть также и культурой? Как мы увидим чуть ниже, эта концепция стала настолько плодотворной, что грань между корпоративными спонсорами и спонсируемой культурой часто исчезает совершенно. И надо сказать, что это слияние – отнюдь не односторонний процесс, когда художники позволяют нахрапистым транснациональным корпорациям оттеснить себя на задний план. Нет, многие художники, актеры, деятели СМИ, кинорежиссеры и звезды спорта бегут наперегонки друг с другом навстречу корпорациям в их брэндидинговой игре. Майкл Джордан, Пафф Дэдди, Марта Стюарт, Остин Пауэрс и «Звездные войны» суть зеркальные отражения корпоративной структуры таких компаний, как Nike и Gap, и их так же завораживает перспектива выстроить и использовать свой собственный «брэндидинговый» потенциал, как завораживает она товаропроизводящие фирмы. Таким образом, то, что раньше было процессом продажи культуры спонсору за известную цену, дополнилось логикой ко-брэндидинга – гибкого партнерства между известными людьми и известными брэндами.

Затея превратить культуру в нечто мало отличающееся от коллекции придворных брэндидовых довесков не удалась бы, не будь политики дерегуляции и приватизации последних трех десятилетий. В Канаде при Брайене Малроуни, в США при Роналде Рейгане и в Великобритании при Маргарет Тэтчер (равно как и во многих других уголках мира) корпоративные налоги были резко снижены, что разрушило планы налоговых поступлений и постепенно задушило государственный сектор (см. табл. 2.1. на с. 59). С

сокращением правительственных дотаций учебные заведения, музеи и СМИ изо всех сил старались как-то скомпенсировать бюджетные потери, созревая для партнерства с частными корпорациями. На руку этому процессу пришелся и политический климат того времени, в котором почти не оставалось места страстной заинтересованности в развитии некоммерческой сферы – государственных и общественных организаций. Это было время страха перед призраком «Большого Правительства» и истерии вокруг дефицита государственного бюджета, когда любой политический шаг, если он не был откровенно направлен на расширение свободы корпораций, подвергался поношениям как прямой путь к национальному банкротству. Именно на этом фоне спонсорство в спешном порядке переросло из довольно редких эпизодов (70-е годы) в стремительно растущую индустрию (к середине 80-х), получив мощный импульс в 1984 году на Олимпийских играх в Лос-Анджелесе (см. табл. 2.2 на с. 63).

Поначалу такое положение, казалось, устраивало всех: культурное или образовательное учреждение получало столь необходимые ему средства, а спонсирующая корпорация – вознаграждение в виде некой скромной формы общественного признания и возможность вычета суммы пожертвований из налогооблагаемой базы. И действительно, многие из этих частно-государственных сделок были именно такими простыми, и в их рамках удавалось сохранить баланс между независимостью культурного мероприятия или учебного заведения и желанием спонсора получить признание; часто это помогало оживить те или иные виды искусств, делая их доступными широкой публике. Случаи такого успеха часто игнорируются критиками тотальной коммерциализации, среди которых господствует достойная сожаления тенденция поносить всякое спонсорство грязью, как будто само соприкосновение с логотипом корпорации заразно для природного здоровья и целостности во всех прочих отношениях непорочного общественного события, учреждения или движения. В своей книге «Коммерциализация американской культуры» (The Commercialization of American Culture) рекламный критик Мэттью МакАллистер называет корпоративное спонсорство «реальной силой за филантропическим фасадом» [2]. Он пишет:

Возвышая корпоративное, спонсорство одновременно с этим девальвирует то, что спонсирует... Спортивное событие, спектакль, концерт или программа общественного телевидения становятся подчиненными по отношению к продвижению и поддержке продукта, потому что в глазах спонсора и по всему контексту символики этих взаимоотношений они просто-напросто для этого и существуют. Это уже не столько искусство для искусства, сколько искусство для рекламы. В глазах общественности искусство выдергивают из присущей ему отдельной и теоретически независимой сферы и прочно помещают в сферу коммерческую... Всякий раз, когда коммерческое внедряется в культурное,

целостность общественной сферы ослабляется, потому что со всей очевидностью уступает корпоративному натиску[3].

Такая картина потери нашей культурой своей невинности – по большей части романтическая фантазия. Хотя во все времена существовали художники, яростно боровшиеся за охрану целостности своей работы, ни искусства, ни спорт, ни СМИ никогда даже теоретически не были теми защищенными структурами, которые воображает МакАллистер. Продукция культуры всегда была любимой забавой сильных мира сего, и на нее всегда подбрасывали денежки богатые государственные мужи: например, Гай Меценат, который в 33 году до н.э. дал возможность поэту Горацию иметь социальный статус поэта, или правители, такие, как Франциск I и семейство Медичи, чья любовь к искусству укрепляла статус живописцев эпохи Возрождения. И пусть степень вмешательства бывала разной, но наша культура все равно выстроена на компромиссах между понятием общественного блага и личными, политическими и финансовыми амбициями богатых и власть имущих.

Да, есть формы корпоративного спонсорства, которые коварны по самой своей природе, – первым на ум приходит окучивание искусств табачной индустрией. Но не следует с такой легкостью отбрасывать все спонсорство вообще. Такие безапелляционные жесты не только не отдадут должного достойным уважения спонсорским проектам, но – и это, может быть, еще важнее – мешают видеть происходящие в этой области перемены. Если всякое корпоративное спонсорство считать скомпрометированным *a priori*, то легко пропустить приметы того, что его роль начинает меняться и возрастать – а именно это и происходит в последнее десятилетие: общий годовой оборот всемирной индустрии корпоративного спонсорства возрос с семи миллиардов долларов в 1991 году до 19,2 миллиарда в 1999-м.

Когда в середине 80-х годов спонсорство стало заменять собой государственное финансирование культуры, многие корпорации из числа экспериментировавших с такой практикой перестали видеть в ней всего лишь гибрид филантропии с продвижением своего имиджа, а начали обращаться со спонсорством как с инструментом маркетинга, причем весьма эффективным. По мере роста ценности спонсорства как двигателя коммерции и возрастания зависимости от него различных отраслей культуры, неустойчивое равновесие в отношениях между спонсирующими и спонсируемыми начало сдвигаться в сторону первых: амбиции многих корпораций стали расти, они начали требовать более масштабного признания и контроля, вплоть до закупки культурных или общественных мероприятий на корню. Пивным гигантам Molson и Miller, как мы увидим ниже в этой главе, уже недостаточно видеть свои логотипы на афишах и плакатах рок-концертов. Вместо этого они придумали новый тип спонсорского шоу: выступающие на таких концертах «звезды» первой величины напрочь затмеваются брэндом-хозяином. И в то время как корпоративное спонсорство давно уже служит основной финансовой опорой музеев и галерей, фирма Altoids, принадлежащая корпорации Philip

Morris, производящая мятные пастилки, решив в январе 1999 года вступить в эту игру, взяла и просто обошлась без этого «среднего звена». Вместо спонсирования существующей выставки, компания за 250 000 долларов купила работы двадцати начинающих художников и открыла собственную передвижную выставку под названием «Удивительно крепкая коллекция» – обыгрыв рекламного слогана мятных пастилок Altoids – «Удивительно крепкая мята» (Curiously strong mints). Крис Педди, бренд-менеджер фирмы, сказал: «Мы решили поднять спонсорство на более высокий уровень»[4].

Все это – частные случаи более широкого явления, которое Лиса Юкман, главный редактор журнала International Events Group Sponsorship Report, «библии» спонсорства, описывает так: «Все фирмы, от MasterCard и Dannon до Phoenix Home Life и LaSalle Bank, скупают произведения искусства, права на интеллектуальную собственность и создают свои собственные шоу. И это не потому, что они хотели бы войти в шоу-бизнес. Это потому, что предложения, которые получают спонсоры, не отвечают их требованиям, или потому, что у них есть печальный опыт влезания в чужие ангажементы»[5]. В этом развитии есть известная логика: сначала избранная группа товаропроизводителей рвет в глазах потребителя всякую связь и всякие ассоциации со своей приземленной продукцией; затем, ставя во главу угла своего бизнеса маркетинг, они пытаются изменить социальный статус своих маркетинговых мероприятий – на смену надоедливый рекламным паузам приходит виртуозная интеграция рекламных акций в ткань повседневной жизни.

Самым хитрым эффектом этого смещения центра внимания стало то обстоятельство, что через несколько лет после концертов под эгидой Molson, спонсированных Pepsi папских визитов, зоопарков Izod (торговая марка Lacoste) и баскетбольных программ в группах продленного дня компании Nike в обществе укоренилось убеждение: чтобы осуществиться, любому событию – от мелкого общественного мероприятия до больших религиозных съездов – требуется спонсор. Например, август 1999 года стал свидетелем первой в истории частной свадьбы при поддержке корпоративного спонсора. Это и есть то, что Лесли Сэйван, автор книги «Спонсируемая жизнь» (The Sponsored Life), называет главным признаком «спонсируемого сознания»: все мы коллективно стали разделять убеждение, что не сами корпорации хотят поживиться за счет нашей культурной и общественной деятельности, а что творчество и общественная жизнь были бы невозможны без их щедрости.

### *Брэндинг в городском ландшафте*

В Рождество 1997 года брэндинг явил свое свойство разрастаться жителям Лондона. Все началось с того, что общественная ассоциация жителей Регент-стрит оказалась в остром дефиците средств на обновление потускневших

гирлянд, обычно освещающих улицу во время праздников. На выручку пришла компания Yves Saint Laurent, великодушно предложив поучаствовать равными долями в обновлении украшений на том условии, что логотип фирмы будет виден среди огней. Когда пришло время вывешивать гирлянды, логотипы YSL оказались гораздо большего размера, чем было условлено. Буквы в 5,5 метров высотой на каждом шагу напоминали ходящим по магазинам людям, кто подарил им такое Рождество. Впоследствии буквы заменили на меньшие, но урок запомнился: роль спонсора, как и рекламы в целом, имеет тенденцию разрастаться.

Тогда как корпоративные спонсоры вчерашнего дня могли удовлетворяться всего лишь поддержкой общественных мероприятий, докапывающиеся до сути строители брэндов уже не станут долго мириться с такой ролью. Брэндинг в самой своей основе связан с жесткой конкуренцией. Каждый брэнд соревнуется не только со своим непосредственным соперником в рамках отдельного товарного рынка (например, Nike с Reebok, Coke с Pepsi, McDonald's с Burger King), но и со всеми остальными брэндами, присутствующими в информационном ландшафте, в том числе с событиями и людьми, которых сам и спонсирует. Это, пожалуй, самая жестокая ирония брэндинга: большинство товаропроизводителей и торговцев начинают с того, что выискивают оригинальные городские достопримечательности, важные общественные дела и излюбленные публикой события, чтобы они привнесли смысл в их брэнды. На такие жесты их нередко подвигает искренняя заинтересованность и щедрость. Но слишком уж часто экспансивная природа брэндинга приводит к тому, что само событие узурпируется, создавая проигрышную ситуацию для всех, кто в нем участвует. Публика начинает испытывать чувство отчуждения (если не прямую враждебность) к некогда любимому культурному событию, а спонсоры теряют то, что им нужно больше всего – ощущение искренности, которую должен видеть потребитель в их брэнде.

Именно это и случилось с Майклом Чесни, хип-хоповым [\[8\]](#) рекламистом, когда он выкрасил канадские рекламные щиты в цвета эпохи брэндинга. Он любил торонтскую Куин-стрит-вест с ее модными магазинами, с художниками в каждом дворике и, самое главное, с граффити, особенно заметными на стенах этой части города. Чесни в один шаг проделал переход от возрастающего осознания обществом художественной ценности граффити к коммерческой эксплуатации этой ниши городского пространства – пространства, использованного маргиналами всех городов мира для политического и культурного самовыражения.

С самого начала Чесни считал себя дальним родственником пацанов-граффитчиков, хотя не столько кузен, сколько богатым дядюшкой. Он видел все это так, что, будучи коммерческим художником и продавцом рекламы, он тоже дитя улиц: ведь, рисуя для корпоративных заказчиков, он, как и создатели граффити, оставляет свой след на стене. И именно в этом контексте

Чесни стал пионером рекламной тактики «захвата зданий». Ближе к концу 80-х годов его фирма Murad[9] начала расписывать рекламой непосредственно стены зданий, так что размеры каждого такого «щита» определялись величиной постройки. Эта идея восходит к 20-м годам XX века, к росписям Coca-Cola на стенах угловых магазинчиков и к городским фабрикам и универсамам раннеиндустриальной эпохи, когда они выписывали свои названия и логотипы большими печатными буквами на фасадах своих зданий. Однако стены, которые Чесни сдавал в аренду фирмам Coke, Warner Brothers и Calvin Klein, были несколько больше; апогеем же стал колоссальный рекламный щит площадью в 2 000 квадратных метров, выходящий на один из самых оживленных перекрестков Торонто. Постепенно реклама обогнула углы и теперь уже покрывала не одну только стену, а весь дом: само здание становилось рекламным щитом.

Летом 1996 года, когда Levi Strauss избрала Торонто полигоном маркетинговых исследований для запуска новой серии джинсов SilverTab, Чесни устроил самое дерзкое из всех своих шоу – он назвал это «завоеванием Куин-стрит». Между 1996 и 1997 годами рост расходов Levi's на наружную рекламу составил поразительное изображение цифру – 301 процент, – и порядочная часть этих бешеных денег пришлась на Торонто[6]. В качестве центрального аттракциона самой дорогостоящей кампании наружной рекламы в истории Канады Чесни на целый год выкрасил свою любимую улицу в серебряный цвет. Он скупил фасады почти всех зданий на самом оживленном участке Куин-стрит и превратил их в рекламные щиты Levi's, навесив поверх всего этого разгула надстройки, зеркала и неон. Это был величайший триумф Murad, но самому Майклу Чесни это завоевание вышло боком. Где-то ближе к окончанию этой серебряной лихорадки я провела с ним день, и ему едва удавалось ступить несколько шагов по Куин-стрит без того, чтобы не натолкнуться на кого-то, возмущенного его интервенцией. Выдержав несколько таких атак, он рассказал мне, как однажды на него налетела приятельница: «Она кричала: „Ты захватил Куин-стрит!“ – и чуть не плакала, по-настоящему, а я, ну что, у меня все оборвалось, она и правда была в полном отчаянии. Ну да, а делать-то что? Это – будущее, и Куин здесь уже и ни при чем».

Чуть ли не каждый крупный город подвергся своему рекламному нашествию, если не на здания целиком, то на автобусы, трамваи и такси. Сетовать на такую форму экспансии брэндов не всегда справедливо – ведь и дома, и машины уже десятилетиями носят на себе рекламу в той или иной форме. Но в какой-то момент произошел настоящий переворот. Теперь автобусы, трамваи и такси, благодаря компьютерной графике, широкоформатным принтерам и огромным рулонам самоклеющейся пленки, сделались рекламой на колесах, перевозя пассажиров в гигантских шоколадных батончиках и упаковках жевательной резинки, – точно так же, как одежда от Hilfiger и Polo превратилась в ходячие рекламные щиты одноименных брэндов.

Если в отношении автобусов и футболок от разговоров о ползучей экспансии рекламы еще можно отмахнуться как от пустой риторики, то последствия этой экспансии представляются гораздо более серьезными, если посмотреть на нее в контексте другой маркетинговой тенденции – брендинга в масштабах целых кварталов и даже городов. В марте 1999 года мэр Лос-Анджелеса Ричард Райордан объявил о плане оживления бедных кварталов города, многие из которых все еще не залечили шрамы от беспорядков 1992 года, вызванных избиением четырьмя белыми полицейскими чернокожего мотоциклиста Родни Кинга: корпорации возьмут шефство над городскими трущобами и проведут реконструкцию беднейших районов города. На какое-то время спонсорам этого проекта под названием Genesis L.A – среди них Bank-America и Wells Fargo&Co. – будет дано право только называть в свою честь реконструированные ими части города, как это стало уже привычным при строительстве спортивных сооружений на спонсорские деньги. Но если эта инициатива последует тем же путем экспансивного брендинга, какой наблюдается в других местах, спонсирующие компании скоро обретут в этих районах и политическое влияние.

Идея полностью приватизированных, отмеченных печатью того или иного бренда городов или районов сегодня отнюдь не так уж фантастична, как всего несколько лет назад, что могут подтвердить жители захваченного корпорацией Disney городка Селебрейшн во Флориде и что очень быстро выучили граждане Кашмира, штат Вашингтон. Основное производство в этом сонном городке с 2 500 жителями – карамельная фабрика компании Liberty Orchard [\[10\]](#), с самого своего основания в 1918 году выпускающая сласти под названием «эплетсы» и «котлетсы». Все шло очень мило до тех пор, пока в 1997 году компания Liberty Orchard не объявила, что переедет на более тучные пастбища, если город не согласится преобразовать себя в трехмерную туристическую достопримечательность под маркой всеамериканского бренда «Эплетсы и котлетсы», с соответствующими вывесками вдоль шоссе и с центром города, превращенным в фирменный подарочный магазин. Вот какой выкуп, согласно репортажу в Wall Street Journal потребовала компания:

*Они хотят, чтобы на всех дорожных знаках и на официальной муниципальной корреспонденции стояла надпись: «Кашмир, родина эплетсов и котлетсов». Они потребовали, чтобы одна из двух главных улиц города была переименована в Котлете-авеню, а другая – в Эплетс-авеню. Карамельщики также хотят, чтобы мэр и муниципалитет продали им городскую ратушу, построили новые парковки и по возможности выбросили на рынок облигации с целью развернуть кампанию по привлечению туристов во всемирную штаб-квартиру фирмы, которая утверждает, что повесть о ее жизни – это "история Америки в миниатюре" [7].*

Хотя во всех этих историях прослеживается отчетливая тенденция, на данной стадии нашей истории спонсорства нам нет смысла вздыхать ни о мифическом безбрендовом прошлом, ни об утопическом свободном от рекламы будущем. Брэ́ндинг начинает внушать тревогу – как в описанных случаях – тогда, когда равновесие резко сдвигается в сторону спонсирующего брэнда, лишая приютившую его культуру ее собственной ценности и обращаясь с нею как с инструментом собственного продвижения. Но ведь вполне возможны и более сбалансированные отношения: когда и спонсор, и спонсируемый занимаются каждый своими делами и между ними обозначены и соблюдаются четкие границы. Как штатный журналист, я знаю, что критические, независимые – и даже антикорпоративные – материалы, пусть втиснутые между рекламой автомобилей и рекламой табака, все равно появляются в прессе, которой владеют крупные корпорации. Запятнаны ли эти статьи своим нечистым окружением? Несомненно. Но если наша цель – равновесие (в противоположность непорочной чистоте), то, может быть, пресса, тот вид СМИ, с которого и начались первые массовые рекламные кампании, может извлечь из своей истории важные уроки, как противостоять экспансионистским тенденциям крупных корпораций и их брэндов.

Я призываю всех продюсеров воздерживаться от выпуска кинокартин на спонсорские деньги... Поверьте, пихая им в глотку рекламу, набивая ею их глаза и уши, вы накапливаете против себя раздражение, которое когда-нибудь окажется роковым для вашего бизнеса.

*Карл Лемле, основатель кинокомпании Universal Pictures, 1931 г.*

Всем известно, что многие рекламодатели чуждаются спорного окружения, снимают свои рекламные объявления при первых признаках критики и всегда стремятся поместить их в таком контексте в путеводителях по магазинам и модных каталогах, который придаст ценности рекламируемому продукту (так называемые модули добавленной стоимости). Например, компания S.C. Johnson&Co. ставит условие, чтобы ее рекламные объявления в женских журналах «не находились рядом с материалами на крайне противоречивые и остродискуссионные темы и с материалами, несовместимыми с природой рекламируемого продукта или конкретным его видом», а корпорация De Beers требует, чтобы ее реклама держалась на расстоянии от «неприятных новостей или статей антиромантического характера»[8]. Автомобильный гигант Chrysler, помещая любую рекламу, вплоть до 1997 года требовал, чтобы его «заранее извещали о любом материале, в котором обсуждаются вопросы, связанные с сексом, политикой и социальными отношениями, а также о любых редакционных статьях, которые можно счесть провокационными или

оскорбительными»[9]. Но рекламодателям не всегда удается устроить все по-своему, и острые материалы проникают на страницы печати и в эфир, причем нередко с критикой в адрес крупнейших рекламодателей. Своими смелостью и бескомпромиссностью СМИ могут выработать модели отношений, позволяющие соблюсти интересы общества под сильным давлением крупных корпораций, пусть даже эти баталии часто происходят за закрытыми дверями. С другой стороны, худшими своими проявлениями СМИ демонстрируют, какой искажающий эффект может произвести брендинг на общественное мнение, тем более что журналистика, как и любая другая составляющая нашей культуры, испытывает все возрастающее давление со стороны брендов.

Часть этого давления происходит от лавины спонсируемых проектов в средствах массовой информации: журналы, Интернет-сайты и телевизионные программы приглашают спонсоров к участию в проекте еще на стадии его разработки. Такую роль сыграла Heineken в Британском фестивале музыки и молодежной культуры под названием Hotel Babylon, который транслировался по телевидению. В скандальном инциденте 1996 года в прессу просочилась записка от одного из руководителей Heineken, в которой тот ругает продюсеров за недостаточную «хейнекенизацию» еще не вышедшей в эфир программы. Особые нарекания со стороны этого человека, Юстуса Коса, вызвало то, что на экране многие мужчины-участники пьют вино, а не «мужские напитки – пиво или виски». Он отмечает, что «большее ударение на пиве не просто требуется, но и безусловно необходимо», и сетует на ведущего, которому не следует, представляя гостей, заслонять от зрителя пивные колонки. Самым же возмутительным в записке была жалоба на «слишком высокий процент негров в аудитории»[10]. После того как скандал просочился в прессу, исполнительный директор Heineken Карел Вуурстеен опубликовал официальное извинение.

Еще один спонсорский скандал разразился во время зимних Олимпийских игр 1998 года в Нагано (Япония), когда журналистка из отдела расследований CBS Роберта Баскин увидела, что ее коллеги из спортивного отдела ведут репортажи об Играх в пиджаках, украшенных логотипом Nike. Компания Nike была официальным спонсором показа Олимпиады и снабжала репортеров и спортивных комментаторов одеждой со своей загогулиной, потому что, по словам пресс-секретаря Nike Ли Вайнстайна, это «помогает повысить общественную осведомленность о нашей продукции». Роберту Баскин «встревожило и смутило», что репортеры CBS пропагандируют продукцию Nike, и не только потому, что это доказывало дальнейшее стирание грани между журналистикой и рекламой: два года назад Баскин обнародовала в новостях рассказ о физических издевательствах, которым подвергались рабочие на обувной фабрике Nike во Вьетнаме. Она обвинила руководство телеканала в отказе дальше расследовать эту историю и в снятии ее запланированного повторного показа из-за спонсорского соглашения с компанией Nike. Президент CBS News Эндрю Хэйуорд упорно отрицал, будто

телеканал поддается давлению спонсора, и назвал обвинения Баскин «настоящим абсурдом». Впрочем, где-то посредине Игр он снял с репортеров и ведущих теленовостей найковские пиджаки; на спортивных же комментаторах они остались.

Эти истории в некотором смысле не более чем обостренный вариант все того же старого конфликта между журналистикой и рекламой, которую ведут репортеры вот уже век с четвертью. Правда, теперь корпорации все чаще предлагают редакторам и продюсерам становиться не просто их рекламными агентствами *de facto*, придумывая способы присоединить свою продукцию к статьям и видеоматериалам: они хотят, чтобы гляцевые журналы и в самом деле стали настоящими рекламными агентствами, помогая им создавать рекламу, публикуемую в их журналах. Все больше журналов превращают свои офисы в фирмы по исследованию рынка, а своих читателей – в фокус-группы, пытаясь предоставить своим клиентам самую ценную для них «добавленную стоимость» – предельно детализированную демографическую информацию о своем читательском составе, собранную в ходе широких исследований и опросов.

Во многих случаях журналы затем используют эту информацию о своем читательском составе для разработки эффективной рекламы для своих клиентов. Например, журнал *Details* в октябре 1997 года разработал 24-страничный комикс-рекламу с товарами типа туалетной воды *Hugo Boss* или джинсов *Lee*, вплетенными в рассказ о приключениях профессионального сноубордиста. На странице, следующей за самым ярким эпизодом с демонстрацией каждого продукта, шла прямая реклама соответствующего бренда.

Парадоксальным итогом этих брендинговых экспериментов стало то, что в результате владельцы брендов, похоже, начинают негодовать на издания, их приютившие. Владельцы стильных брендов неизбежно начинают задаваться вопросом: а зачем им вообще привязываться к какому-то там средству массовой информации? Ведь они доказали, что могут интегрироваться в самые стильные и ультрасовременные журналы – почему же тогда их держат на расстоянии или, хуже того, клеймят словом «реклама», как клеймят предупреждениями о вреде курения сигаретные пачки? И в то время как стильные журналы все более и более напоминают дизайнерские каталоги, эти последние все более и более начинают выглядеть как журналы. Каталоги фирм *Abercrombie&Fitch*, *J. Crew*, *Harry Rosen* и *Diesel* стали издаваться в формате детских книжек с рассказами, в которых разнообразные персонажи резво скачут по наскоро набросанным сюжетным линиям.

Слияние средств массовой информации с рекламными каталогами известных фирм стало еще более тесным в январе 1998 года, когда вышел новый телевизионный сериал «Бухта Доусона» (*Dawson's Creek*). Там все персонажи не только носят одежду от *J.Crew*, не только выглядят в продуваемом морским ветром пейзаже так, будто только что сошли со страниц каталога *J.Crew*, не

только разглагольствуют в таком примерно духе: «Он выглядит, как будто только что сошел со страниц каталога J.Crew», – его актерская труппа изображена на обложке январского выпуска каталога J.Crew. Внутри этого нового «журнала-каталога свободного стиля» юные актеры сняты в гребных шлюпках и на пристанях и выглядят так, как будто только что сошли с телеэкрана в очередной серии «Dawson's Creek».

Если вы хотите увидеть, где родились эти амбиции брендов, идите в Интернет – там никто никогда и не притворялся, будто признает границу между журналистикой и рекламой. В Интернете язык маркетинга достиг своей нирваны: безрекламной рекламы. По большей части он-лайновые версии информационных изданий выставляют бесхитростную баннерную рекламу наподобие своих обычных – бумажных или эфирных – вариантов, многие же другие используют сеть для размывания грани между журналистикой и рекламой более агрессивно, что могут себе позволить в неvirtуальном мире. Например, на сайте Teen People посетитель может щелкнуть мышкой и заказать косметику или одежду по мере того, как читает о них. На сайте Entertainment Weekly можно одним щелчком мыши заказать рецензируемую книгу или компакт-диск. В Канаде компания The Globe and Mail навлекла на себя гнев независимых книготорговцев за он-лайновый вариант своего раздела книжных обзоров ChaptersGLOBE.com. Прочтя обзрения от Globe, читатель может щелкнуть мышкой и заказать книгу непосредственно в сети Chapters – партнерства рецензентов и книготорговцев, создавшего крупнейший в Канаде книжный Интернет-магазин. Он-лайновое партнерство New York Times с книготорговой сетью Barnes and Noble породило подобные же споры в США.

Эти сайты – еще относительно безобидные случаи осуществляемой в сети интеграции брендового содержания. Ведь все чаще сайты прямо и создаются разработчиками контента, чья роль заключается в создании Интернет-журналистики, в которой их клиенты (компании-владельцы известных потребительских брендов) получают для себя уютное рекламное пространство. Одна из таких он-лайновых затей – Parent Soup («Родительская похлебка»), придуманная контент-разработчиком iVillage для фирм Fisher-Price, Starbucks, Procter&Gamble и Polaroid. Сайт называет себя «сообществом родителей» и пытается имитировать контролируемую пользователями ньюс-группу, но, когда родители заходят на Parent Soup за советом, их потчуют «фирменной» мудростью типа «развить в вашем ребенке чувство уверенности в себе и повысить его самооценку можно, сфотографировав его камерой Polaroid и показав ему его фотографии». Вот и все: незачем ругаться с редакторами или подкупать их – просто опубликуйте в Интернете самодельный контент, заранее встроив туда рекламу.

Интернет-сайт Absolut Kelly, открытый в 1997 году для Absolut Vodka, проложил предварительную версию того маршрута, по которому движутся «сбрэндившие» СМИ. Фирма давно уже заказывала художникам, модельерам и

писателям оригинальные, ориентированные на брэнд работы, которые она использовала в своей рекламе, но тут было нечто иное. На сайте Absolut Kelly продукт рекламировался только названием сайта, а все остальное составляли иллюстрированные выдержки из книги редактора журнала Wired Кевина Келли «Вне себя» (Out of Control). Похоже, что брэнд-менеджеры давно уже стремились именно к этому – чтобы их брэнды тихой сапой проникли в самую сердцевину культуры. Разумеется, товаропроизводители станут пускаться в шумные объяснения, если их застигнут на другой стороне разделяющего коммерцию и культуру барьера, но чего они хотят на самом деле, так это того, чтобы их брэнд заслужил право быть признанным как произведение не просто рекламного искусства, но искусства как такового. За пределами Интернета Absolut продолжает быть одним из главных рекламодателей в Wired, но в сети хозяин – Absolut, а редактор Wired играет роль второго плана.

Вместо простого вливания денег в чье-то чужое содержание, в сети корпорации экспериментируют с вожденной ролью контент-провайдеров: сайт Gap предлагает полезные советы путешественнику, Volkswagen – бесплатную музыку, Pepsi приглашает посетителей скачать себе игры, Starbucks публикует виртуальный вариант своего журнала Joe. У каждого брэнда на Интернет-сайте есть свой собственный виртуальный раздел «фирменных» новостей, плацдарм, с которого можно наступать на неvirtуальные СМИ. Теперь уже стало ясно, что корпорации не просто продают свою продукцию в он-лайн-режиме – они продают новую модель взаимоотношений СМИ со спонсирующими и финансирующими корпорациями. Благодаря своей анархической природе, интернет создал пространство, в котором эта модель могла быстро реализоваться, но результаты явно нацелены на экспорт во внеvirtуальное пространство. Например, приблизительно через год после запуска Absolut Kelly компания Absolut достигла полноты интеграции журналистики с рекламой в журнале Saturday Night: на последней странице девятистраничного отрывка из романа Мордехая Риклера «Вариант Барни» (Barney's Version) печатный текст обтекает силуэт бутылки «Абсолюта». Это была не реклама, а часть журнальной публикации, и все же внизу страницы стояли слова «Абсолют Мордехай»[11].

Хотя многие журналы и отдельные телевизионные программы начинают вкушать прелести брэдинга, модель полной интеграции брэндов и СМИ представляет собой пока только один из телеканалов, а именно – MTV. Он создавался целиком на спонсорские деньги как совместное предприятие Warner Communications и American Express. С самого начала MTV был не просто маркетинговым инструментом для продвижения продукции, которую канал круглосуточно рекламирует (будь то лосьоны для очистки кожи или альбомы групп, которые канал раскручивает, транслируя их видеоклипы), но и круглосуточной рекламой самого MTV как первого настоящего телеканала-брэнда. Хотя с тех пор появились десятки имитаторов, оригинальность MTV, как объяснит вам любой маркетолог, состоит в том, что зрители не смотрят

некую конкретную передачу, а смотрят просто MTV. «Для нас „звездой“ был MTV», – говорит основатель канала Том Фрестон[12]. И потому рекламодатели хотели не просто рекламироваться на MTV, а вступали с телеканалом в некий альянс, образовывая некое брэндинговое партнерство (ко-брэндинг), да так, как это и поныне невозможно вообразить на других каналах: и рекламные распродажи, и раздача подарков, и конкурсы, и фильмы, и концерты, и церемонии вручения наград, и фирменная одежда, и рейтинги, и кредитные карты, и многое другое.

Модель СМИ как брэнда, которую отработал MTV, с тех пор была принята чуть ли не всеми серьезными СМИ, будь то журналы, киностудии, сети телевидения или отдельные телепрограммы. Хип-хоповый журнал Vibe проник на телевидение, на показы мод и на музыкальные семинары. Компания Fox Sports объявила, что хочет выпустить серию мужской одежды, которая не будет уступать Nike: «Мы надеемся перенести жизненные ценности и стиль жизни Fox Sports с телеэкранов на спины людей и создать нацию ходячих рекламных щитов», – говорит Дэйвид Хилл, главный исполнительный директор вещательной корпорации Fox Broadcasting Company.

Брэндинговая лихорадка особенно ярко проявилась в киноиндустрии. В то самое время, когда внедрение брэндов в фильмы стало бесценным инструментом маркетинга для таких компаний, как Nike, Macintosh и Starbucks, сами фильмы начали задумываться как «фирменный медийный продукт с атрибутами брэнда». Вновь создаваемые путем слияния конгломераты индустрии развлечений всегда ищут, какой бы канвой связать свои разрозненные предприятия в единую взаимоподдерживающую сеть, и чаще всего такой канвой выступает некая знаменитость из голливудских блокбастеров. Киноиндустрия создает «звезд» и продвигает их в книгах, журналах и на телевидении, и при этом сама служит отличным средством для продвижения звездами спорта, телевидения и музыки собственных брэндов.

В главе девятой я еще буду рассматривать то культурное наследие, которое несет нам такое движимое взаимной выгодой производство, а сейчас расскажу об одном непосредственном воздействии, имеющем отношение к феномену исчезновения неохваченного маркетингом культурного пространства, с которым мы имеем дело в этом разделе. С появлением брэнд-менеджеров, мнящих себя тонко чувствующими творцами культуры, и деятелей культуры, перенимающих их жесткую манеру ведения бизнеса, происходит кардинальное изменение в умах. Как бы ни желали оградить телевизионную программу от чрезмерного вмешательства спонсоров, новорожденный музыкальный жанр – от грубого меркантилизма, а журнал – от очевидного контроля со стороны рекламодателей, это желание подавляется маниакальным императивом брэндинга – транслировать и распространять «смысл» своего брэнда любыми средствами, какие только возможны, часто в кооперации с другими могущественными брэндами. Например, брэнд Dawson's Creek, несомненно, выигрывает оттого, что фигурирует в каталоге одежды компании

J. Crew; бренд Kelly набирает силу благодаря сотрудничеству с брендом Absolut; журнал People обретает новые характерные черты, тесно ассоциируясь с брендом Tommy Hilfiger, а бренды Pizza Hut, Kentucky Fried Chicken и Pepsi, участвующие в раскрутке фильма «Скрытая угроза», стали бесценным средством продвижения бренда «Звездные войны». Когда осведомленность о брендах становится общей для всех целью, единственным мериллом успеха становятся повторяемость и доступность. Путь к осуществлению такого уровня полноты интеграции между рекламой и искусством, брендами и культурой занял большую часть только что прошедшего века, но момент, когда процесс стал необратимым, можно назвать безошибочно: апрель 1998 года, запуск фирмой Gap рекламной кампании хаки.

### *Брэндинг в музыке*

В 1993 году фирма Gap запустила рекламную кампанию под девизом «Кто носил хаки?» со старыми фотографиями таких деятелей контркультуры, как Джеймс Дин[11] и Джек Керуак[12] в брюках цвета хаки. Эта кампания была отштампована по простому рецепту «поглощения»: возьми крутого деятеля культуры, свяжи его мастерство со своим брендом и жди, когда ассоциация приживется и сделает тебя таким же крутым. Эта кампания вызвала обычные дебаты о массовой коммерциализации бунтарства, как и присутствие Уильяма Берроуза[13] в рекламе Nike примерно в это же время.

Перенесемся в 1998 год. Gap запускает революционную рекламную серию Khakis Swing – простые, жизнерадостные музыкальные видеоклипы на мотив Jump, Jive 'n' Wail, – отличные клипы. Вопрос о том, присвоила ли реклама художественные достоинства этой музыки, лишен всякого смысла. Рекламные ролики Gap отнюдь не эксплуатировали стиль ретро и не паразитировали на возрождении свинга – можно привести веские аргументы в пользу того, что они, наоборот, послужили причиной возрождения этого музыкального стиля. Несколько месяцев спустя, когда певец и автор песен Руфус Уэйнрайт снялся в рекламе Gap на рождественские темы, его записи стали продаваться в таком огромном количестве, что записавшая их фирма начала рекламировать его как «парня из рекламы Gap». Мэйси Грей, новая звезда группы в стиле ритм и блюз It Girl, тоже сделала большой прорыв после появления в рекламе Baby Gap. И получилось так, что не ролики Gap-хаки воспринимались как кальки, содранные с клипов MTV, а, наоборот, все клипы MTV – от Бритни Спирс и Backstreet Boys – вдруг, за один день, стали выглядеть, как реклама Gap. Компания породила новую эстетику, которая нашла свое продолжение в музыке, в рекламе других компаний и даже в кино («Матрица»). Через пять лет интенсивной раскрутки своего стиля жизни компания Gap, как стало ясно,

утвердилась в «культуротворящем» бизнесе так же прочно, как и занятые в ее рекламе знаменитости.

Многие же деятели искусства со своей стороны теперь относятся к компаниям, подобным Gap, не как к парням с большой мощью, стремящимся нажиться на искусстве, а как к еще одному средству продвижения и поддержки своих собственных брэндов, наряду с радио, видео и журналами. «Мы должны быть повсюду. Мы не можем себе позволить чрезмерную разборчивость в маркетинге», – объясняет Рон Шапиро, исполнительный вице-президент звукозаписывающей компании Atlantic Records. Кроме того, крупные рекламные кампании Nike или Gap лучше проникают во все уголки и закоулки культуры, чем какой-нибудь клип, который постоянно крутят на MTV, или фото на обложке журнала Rolling Stone. Вот почему прокатиться на волне этих блиц-кампаний очень полезно – Фэт Бой Слим в рекламе Nike, Бренди в роликах Cover Girl, Лиль Ким в рэпе для Candies, по радостному признанию журнала Business Week, «входят в первые сорок хитов на радио»[13].

Конечно, брэндинг в музыке – это вовсе не история о потерянной невинности. Музыканты исполняли рекламные песенки и подписывали рекламные контракты с незапамятных времен, не говоря уже об исполнении их песен коммерческими радиостанциями и о сделках с ведущими фирмами звукозаписи. На протяжении 80-х годов, этого десятилетия музыкальных зазывал, рок-звезды, например Эрик Клэптон, пели в рекламе пива, а поп-звезды, как им и полагается, воспевали самые популярные напитки: Джордж Майкл, Роберт Плэнт, Уитни Хьюстон, Мадонна, Роберт Палмер, Дэйвид Боуи, Тина Тернер, Лайонел Ричи и Рэй Чарлз записывали ролики для Pepsi или Соке, в то время как гимны 60-х, подобные «Революции» Beatles, стали фоновой музыкой для роликов Nike.

В те же годы Rolling Stones выступили творцами музыкальной истории, возвестив эру спонсированного рок-турне, – и, соответственно, они же шестнадцать лет спустя по-прежнему лидируют, олицетворяя собой новейшее изобретение в области «корпоративного» рока: «рок-группа как расширение брэнда». В 1981 году Jovan, не имеющая никакого отношения к рок-н-роллу парфюмерная фирма, спонсировала стадионное турне Rolling Stones, первое мероприятие такого рода, хотя по нынешним стандартам еще вполне скромное. Тогда фирма разместила свои логотипы на нескольких афишах и рекламных плакатах группы, но граница между рок-группой, согласившейся «продаться», и корпорацией, заплатившей огромные деньги за то, чтобы ее имя ассоциировалось с присущим року бунтарством, была отчетливо видна. Такой подчиненный статус мог вполне устраивать компанию, озабоченную всего лишь продвижением своей продукции, но когда дизайнер Томми Хильфигер решил, что энергия рока и рэпа должна стать сущностью его брэнда, он начал искать новый целостный образ, который лучше отвечал бы его неутомимым поискам себя. Результат не преминул сказаться в

спонсируемом им турне группы Rolling Stones 1997 года под названием «Мосты, ведущие в Вавилон». Согласно контракту, Tommy Hilfiger одевал не только Мика Джаггера, но и Шерил Кроу, открывавшую концерты группы, и оба они на сцене выступали как топ-модели для новой серии модной одежды от Tommy Hilfiger из коллекции Rock 'n' Roll Collection.

Однако полная интеграция брэндов и массовой культуры была достигнута лишь в январе 1999 года, когда Tommy Hilfiger начал рекламную кампанию турне Rolling Stones No Security Tour. На этих рекламных снимках юные блистательные модели Tommy Hilfiger располагались во всю страницу якобы на концерте Rolling Stones, изображенном на странице напротив. Члены группы на фотографиях выглядели в четверть величины моделей. В некоторых случаях музыкантов не было видно вообще, а изображались только модели, позирующие со своими собственными гитарами. И всегда в рекламе присутствовал гибридный логотип: знаменитый красный язык Rolling Stones поверх красно-бело-голубого флага, товарного знака Tommy Hilfiger. Рекламный лозунг гласил: «Tommy Hilfiger представляет турне Rolling Stones No Security Tour», хотя ни дат, ни мест гастролей турне не указывалось, – только адреса ведущих магазинов Tommy Hilfiger.

Короче говоря, это была уже не спонсорская поддержка рока, это была «живая реклама», как назвал эти мероприятия консультант по работе со средствами массовой информации Майкл Дж. Вульф[14]. По самому замыслу кампании ясно, что покупать кусочек чужого шоу, пусть даже самих Rolling Stones, Hilfiger неинтересно. Шоу для нее – фоновая заставка, мощно демонстрирующая поистине рок-н-рольную сущность ее брэнда, не более чем один из элементов большого замысла – отвоевать себе нишу в музыкальном мире, причем не в качестве спонсора, а полноправного участника – подобно тому, чего добивалась в мире спорта компания Nike.

Совместный брэндинг Hilfiger и Rolling Stones – это только самый яркий пример новых взаимоотношений между группами и спонсорами, утверждающимися сейчас в мире музыки. Так, после того как Volkswagen использовал новейшие достижения электронной музыки в своей рекламе новой модели «жука» (Beetle), ему оставался всего один шаг до открытия DriversFest-99 – музыкального фестиваля на Лонг-Айленде в Нью-Йорке, проходящего под эгидой компании Volkswagen. DriversFest соревнуется по объему выручки от продаж билетов с существующим уже два года передвижным фестивалем Mentos Freshmaker Tour, которым владеет – и, естественно, использует в рекламных целях – производитель ментоловых пастилок Mentos. На Интернет-сайте Mentos посетителей приглашают проголосовать за ту группу, которую они бы хотели услышать на данной площадке. Как и в случаях с сайтом Absolut Kelly и выставкой живописи Curiously Strong под патронажем Altoids, это не спонсорские мероприятия: здесь брэнд – гвоздь программы, а артисты – ее наполнители. Это полная смена – на противоположную – соотношения сил, делающая всякие разговоры

о необходимости ограждать еще не охваченное коммерцией художественное пространство безнадежно наивными.

Это все более преобладающее в обществе соотношение сил ярче всего проявляется на «фирменных» фестивалях, проводимых крупными пивоваренными компаниями. Вместо простого участия в рекламных роликах пива, как это чаще всего происходило в 80-х, такие исполнители, как Hole, Soundgarden, Дэйвид Боуи и Chemical Brothers, теперь музицируют по ангажементу пивных фирм. Пивоваренная компания Molson Breweries, владеющая 50% акций единственной в Канаде общенациональной концертнопродюсерской фирмы Universal Concerts, заранее обеспечивает рекламу своего имени едва ли не всякий раз, когда на сцену в Канаде выходит любая рок- или поп-звезда – либо через свое рекламное подразделение Molson Canadian Rocks, либо через одну из своих многочисленных концертных площадок – Molson Stage, Molson Park, Molson Amphitheatre. Первые лет десять такое положение всех устраивало, но где-то к середине 90-х Molson наскучило стоять в тени «звезд». У этих «звезд» появилась досадная тенденция тянуть одеяло на себя и, хуже того, публично, со сцены, глумиться над собственным спонсором.

Насытившись всем этим по горло, Molson провела в 1996 году свой первый «Концерт неизвестного исполнителя». Идея, которую с тех пор подхватила дочерняя компания по производству пива из США Miller Beer, была весьма проста. Провести конкурс и наградить победителей билетами на эксклюзивный концерт, устраиваемый Molson и Miller в небольшом клубе – на гораздо меньшей площадке, чем пристало таким суперзвездам. А фокус вот в чем: имя группы держится в секрете до самого момента выхода на сцену. Напряженность ожидания растет, чему, естественно, способствуют рекламные кампании на всю страну, призванные нагнетать любопытство, но у всех на устах не Дэйвид Боуи, не Rolling Stones, не Soundgarden или любая другая группа, когда-либо участвовавшая в концерте неизвестного исполнителя, – у всех на устах Molson и Miller. Ведь никто не знает, кто будет исполнять музыку, но все знают, кто устраивает это шоу. Изобретя «концерт неизвестного исполнителя», Molson и Miller изобрели способ приравнять свои брэнды к наиболее популярным музыкантам, сохраняя при этом свое над ними превосходство. «Как-то так получается, – говорит Стив Герман из Universal Concerts, – что пиво важнее самой группы»[15].

Рок-звезды, превратившиеся в дорогостоящих, но все-таки наемных лабухов на именинах Molson, находили огорчительно мало способов бунтовать. Едва ли не у каждого, кто выступал в концертах неизвестного исполнителя, хоть однажды, да прорывалось: «Дай Бог здоровья Molson, -сказала журналисту Кортни Лав. – Я подмываюсь их пивом»[16]. Джонни Лайд он из группы Sex Pistols возопил: «Спасибо за денежки!» – прямо со сцены, а Крис Корнелл из Soundgarden сказал публике: «Ну да, мы здесь благодаря какой-то гребаной пивной фирме...» Но такие вспышки выглядят мелкими инцидентами в

больших событиях, где Molson и Miller – настоящие рок-звезды, а как ведут себя наглые наемники, не очень-то и важно.

Джек Руни, вице-президент по маркетингу компании Miller, рассказывает, что его 200-миллионнодолларовый бюджет на рекламу расходуется на разработку новых творческих методов, призванных выделить бренд Miller из всего изобилия других брендов, наводняющих рынок. «Наши конкуренты не только марки пива Coors и Corona, объясняет он, – но и Coke, Nike и Microsoft» [17]. Но только это не полная правда. В 1997 году в публикуемом журналом Advertising Age списке 100 лучших с точки зрения маркетинга компаний появился новичок: Spice Girls (и не случайно: одна из солисток группы как-то раз сказала журналистам: «Мы хотели быть „принадлежностью каждого дома“. Как Ajax»)[18]. И вот в мае 1999 года Spice Girls входят под шестым номером в новый список журнала Forbes «100 самых влиятельных знаменитостей», где критерием отбора служит не слава или богатство, но успешный франчайзинг бренда – лицензирование и сдача собственного имени в коммерческое использование. Этот список стал водоразделом в истории корпораций, отметив собой что, как сказал Майкл Дж. Вульф, «бренды и звезды стали одним и тем же» [19].

Но когда бренды и «звезды» – одно и то же, а ставки настолько велики, приходят времена, когда они становятся соперниками в борьбе за информированность публики, и крупные компании все чаще готовы это обстоятельство признать. Канадская компания Club Monaco, производящая одежду, например, никогда не использовала знаменитостей в своих рекламных кампаниях. «Мы подумывали об этом, – говорит вице-президент компании Кристина Ралфс, – но всякий раз, когда обращались к этой идее, оказывалось, что в рекламе акцент больше смещается в сторону личности, а не в сторону бренда, а мы хотим разделить эти вещи» [20].

И для такой осторожности есть причины. В то время как все больше и больше производителей одежды или сладостей стараются сделать артистов и музыкантов своими художественными придатками, группы и стоящие за ними звукозаписывающие компании бросают им ответный вызов, защищая свой статус. Увидев немислимые прибыли, которые получают Gar и Tommy Hilfiger благодаря своим связям с миром музыки, звукозаписывающие компании и сами начинают активно заниматься брендингом. Они не только поддерживают работающих музыкантов с помощью изощренных технологий ко-брендинга, но и сами группы все больше воспринимаются как бренды и в качестве таковых проходят проверку на рынке – Spice Girls, Backstreet Boys, N' Sync, All Saints и другие – все это уже не группы, а бренды.

Штампованные группы – не новость в музыкальном бизнесе, как и группы со своими собственными сериями потребительских товаров, носящих их имя, но это явление никогда до такой степени не доминировало в массовой культуре, а исполнители никогда так яростно не конкурировали с потребительскими брендами, как в конце 90-х. Шон Комбз («Паффи») на пике своей славы

рэппера и продюсера открыл журнал, несколько ресторанов, запустил под собственной маркой линию модной одежды и производство замороженных продуктов. А Рикуон из рэп-группы Wu-Tang Clan утверждает, что «музыка, кино, одежда – ингредиенты пирога, который мы печем. Может статься, в 2005-м мы будем продавать мебель Wu-Tang в универмагах Nordstrom»[21]. Будь то Гар или Wu-Tang Clan, единственным сохраняющим актуальность вопросом в дебатах вокруг спонсорства остается вопрос о том, как далеко тебе удастся расширить свой брэнд, где у тебя хватит наглости провести его границы.

### *Nike и брэндинг в спорте*

Любая дискуссия вокруг брэнда-знаменитости неизбежно приводит к одной и той же личности – Майклу Джордану, человеку, занимающему верхнюю строчку во всех этих рейтингах; человеку, воплощенному в брэнде JORDAN; человеку, чей агент придумал для его описания слово «супербрэнд». Но никакой разговор о Майкле Джордане и о его потенциале в качестве человека-брэнда не может начаться без разговора о брэнде, который его раскрутил – о Nike.

Компания Nike до того преуспела, затмевая собою спорт, что на ее фоне потуги пивоваренных компаний разделить славу рок-звезд выглядят клубной самодеятельностью. Споры нет, профессиональный спорт, как и шоу-бизнес, – предприятие, целью которого является получение прибыли, и потому история с Nike свидетельствует не столько об исчезновении неохваченного маркетингом пространства, – пространства, которого, по некоторым утверждениям, никогда в этом контексте и не существовало, – сколько о механизмах брэндинга и его способности затмевать собою все свое окружение. Nike, хищно заглатывающая культурное пространство цивилизации, определенно представляет собой выдающийся экземпляр «трансцендентного» супербрэнда 90-х, и ее действия убедительнее, чем действия любой другой компании, демонстрируют, как брэндинг стремится стереть все границы между спонсором и спонсируемым. Эта компания, первоначально занимавшаяся производством спортивной обуви, исполнена решимости свергнуть с престола славы профессиональных спортсменов, участников олимпиад и звезд спорта, чтобы самой стать синонимом спорта как такового.

СЕО Nike Фил Найт начал продавать беговые туфли в 60-х годах, но не достиг особых вершин до тех пор, пока высокотехнологичные кроссовки не стали обязательным для каждого американца аксессуаром в их повальном увлечении бегом трусцой. Но когда в середине 80-х это увлечение прошло и рынок спортивной обуви для вошедшей в моду аэробики захватил Reebok, на

складах Nike остался товар, предназначенный разве что для запыленных сундуков юных амбициозных карьеристов. И тогда вместо того, чтобы просто переключиться на производство кроссовок других моделей, Найт решил, что производство беговой обуви должно отойти на второй план деятельности перевоплотившейся Nike. Оставьте кроссовки для Reebok и Adidas – Nike преобразуется, по выражению Найта, в «лучшую в мире компанию для спорта и фитнеса»[22].

Согласно корпоративной мифологии, Nike потому и стала компанией спорта и фитнеса, что ее создала и выпестовала кучка чудаков, фанатично преданных спорту и поклонявшихся спортивным звездам. На самом же деле замысел Nike был не совсем так прост. В нем можно выделить три руководящих принципа. Во-первых, преврати группу избранных спортсменов в суперзвезд голливудского образца, которые ассоциировались бы не со своими командами, и даже порой не с их видами спорта, а с чистой идеей спорта как упорства, настойчивости и преодоления – воплощением греко-римского идеала совершенства мужского тела. Во-вторых, противопоставь найковский «чистый спорт» и найковскую команду спортивных суперзвезд всему остальному спортивному миру, озабоченному соблюдением спортивных правил. В-третьих, и это самое главное, свято исповедуй и фанатично воплощай в жизнь принципы брэндинга.

### *Шаг 1. Сотвори себе кумиров спорта*

Что вывело Nike в число ведущих мировых брэндов? Экстраординарный баскетбольный талант Майкла Джордана. Но что сделало Майкла Джордана всемирной суперзвездой? Рекламные ролики Nike. Конечно, даровитые спортсмены вроде Бейба Рута и Мухаммеда Али становились знаменитостями еще до времен торжества Nike, но никто из них никогда не достигал такого уровня вселенской славы. Такой ореол был достижим только для кино- и поп-звезд, которых возносили с помощью спецэффектов, продуманной режиссуры и особо тщательной постановки кино- и видеоклипов. Спортивные кумиры «донайковской» эпохи, сколь бы талантливы и превозносимы они ни были, все же ступали по земле. Хотя футбол, хоккей и баскетбол и заполняли собою все экраны, но телевидение просто транслировало с места события в реальном масштабе времени спортивные соревнования, которые могли быть и неинтересны, и просто скучны, а интерес подогревался в основном вставками с замедленным повтором тех или иных эпизодов игры. Когда же спортсмены расхваливали разнообразные товары, их рекламные плакаты и ролики вряд ли можно было назвать шедеврами «звездотворчества», будь то баскетболист Уилт Чемберлен с его глуповатой улыбкой на упаковках «завтрака для чемпионов» – пшеничных хлопьев Wheaties, или Рокет Ричард, которого

удаляют с поля «на две минуты за то, что он слишком хорошо выглядит» в рекламных роликах Grecian Formula. Рекламные ролики Nike с участием Майкла Джордана в 1985 году превратили спорт в разновидность шоу-бизнеса: стоп-кадры, наплывы, быстрая смена ракурсов, когда спортсмен буквально замирал на экране в прыжке к кольцу, создавали поразительную иллюзию того, будто Джордан может просто взять и взлететь в воздух. Идея использовать производство спортивной обуви для создания образа сверхчеловека – Майкла Джордана, летящего по воздуху в замедленном движении, стала настоящим шедевром мифотворчества Nike, причем весьма действенным. Эти видеоролики стали первыми классическими клипами о спорте, создав нечто совершенно новое. Как выразился сам Майкл Джордан: «Что сделали Фил [Найт] и Nike? Да просто превратили меня в мечту»[23].

Я просыпаюсь утром, заскакиваю в душ, смотрю вниз, на свою эмблему, и это заряжает меня на целый день. Это ежедневное напоминание о том, что я должен сделать, а именно: «Просто сделай это».

*24-летний Интернет-предприниматель Кармине Коллетион о своем решении вытатуировать найковскую загогулину вокруг пупка, декабрь 1997 г.*

Многие из самых известных рекламных роликов Nike использовали спортивных суперзвезд для продвижения идеи спорта как такового, в отличие от представления наилучших команд в том конкретном виде спорта, в котором отличилась данная «звезда». Там нередко фигурируют знаменитые спортсмены, играющие не в ту игру, в которую они играют профессионально, вроде профессионального теннисиста Андре Агасси, демонстрирующего собственный, «рок-н-рольный» гольф. Потом была революционная кампания «Бо знает», которая возвела бейсболиста и футболиста Бо Джексона на пьедестал идеального универсального тренера. Серия мгновенных интервью со звездами Nike – Макенроем, Джорданом, Гретцки – создавала, как это ни странно, впечатление, будто Джексон знает об их видах спорта больше, чем они сами. «Бо знает теннис», «Бо знает баскетбол» и тому подобное.

В 1998 году на Олимпийских играх в Нагано Nike перенесла эту стратегию из жестко контролируемой обстановки своих телевизионных рекламных роликов на живые спортивные состязания. Экспериментировать с этим компания начала еще в 1995 году, когда маркетинговый отдел Nike родил идею превратить пару бегунов из Кении в первую африканскую олимпийскую сборную по лыжам. Как сказал Марка Боссарде, ведущий специалист Nike: «Мы как-то раз сидели у себя в конторе и вдруг подумали: а что, если взять кенийских бегунов и попробовать реализовать их спортивный талант в лыжных гонках?»[24]. Кенийские бегуны, господствовавшие в олимпийской легкой атлетике с 1968 года, всегда олицетворяли в штаб-квартире Nike «идею спорта» (говорят, Фил Найт, сочтя один из своих рекламных роликов недостаточно вдохновенным и героическим, спросил: «А где же бегающие

кенийцы?» В контексте маркетинговой идеологии Nike это означало: «Где же спортивный дух?»[25]). И так, согласно маркетинговой логике Nike, если два кенийских бегуна – живое воплощение спорта – будут вырваны из контекста своего вида спорта, своей страны, своего климата и помещены на покрытую снегом горную вершину и если они сумеют продемонстрировать свои навыки, силу и выносливость в беге на лыжах по пересеченной местности, их успех станет моментом торжества чистого спорта. Это будет духовное преображение Человека, его торжество над природой, над родовой и национальной принадлежностью, над всяческими бюрократами от спорта – и все это принесет в мир, конечно же, компания Nike. «Nike всегда считала, что у спорта не должно быть границ», – объявил загогулистый найковский пресс-релиз. И вот теперь этому появится живое доказательство.

И пусть не случится больше ничего, а имя Nike все равно будет мелькать в корреспонденциях бойких, пусть и второстепенных перьев, повествующих о человеческих историях, вроде рассказов о неуклюжей команде по бобслею из Ямайки, захвативших первые полосы газет на зимней Олимпиаде 1988 года в Калгари. Какой спортивный комментатор устоит перед греющей душу первой в истории лыжной командой из Африки?

Для своей лабораторной пробы Nike выбрала двух посредственных бегунов – Филиппа Бойта и Генри Витока. Поскольку в Кении нет снега, нет федерации лыжного спорта и тренировочной базы, Nike сама финансировала всю эту экстравагантную аферу, поднеся на блюдечке с голубой каемочкой 250 тысяч долларов на тренировки в Финляндии, на форму по спецзаказу и щедрые командировочные бегунам, чтобы они согласились пожить вдали от своих родных. Когда подошло время Нагано, Биток не прошел дальше отборочного турнира, а Бойт пришел последним, на добрые двадцать минут отстав от победителя, норвежца Бьорна Даэли. Оказывается, обычный кросс и кросс лыжный, несмотря на сходство названий, требуют совершенно разных навыков и развития разных групп мышц.

Но дело было совсем не в этом. До начала соревнований Nike провела в своей олимпийской штаб-квартире пресс-конференцию, где подавали кенийские блюда и кенийское пиво и показывали журналистам видеосъемки о том, как кенийцы впервые видят снег, въезжают на лыжах в кусты и падают на свои пятые точки. Журналисты также выслушивали рассказы о том, как резкая перемена климата вызвала появление трещин на коже кенийских спортсменов и выпадение ногтей на руках и ногах, но «теперь, – сказал Бойт, – я люблю снег. Без снега я не мог бы больше заниматься спортом». Как отозвалась об этом газета *Tamra Tribune* от 12 февраля 1998 года: «Это просто два чокнутых кенийца, пытающихся выжить в мерзлоте тундры».

Это и была квинтэссенция найковского брендинга: привязав свою компанию к спортсменам и спорту, Nike перестала просто одевать игры – она начала в них участвовать. А как только Nike вошла в игру со своими спортсменами, вместо обычных покупателей у нее появились болельщики-фанаты.

## Шаг 2. Уничтожь конкуренцию

Как и у любого спортсмена, у Nike всегда одна забота: побеждать. Но для Nike это гораздо больше, чем победа в войне за рынок спортивной обуви. Естественно, Nike терпеть не может конкурентов – Adidas, Fila и Reebok, но вот что еще важнее: Фил Найт затевает драку со спортивными агентами, чья жажда наживы, как утверждает он, «на каждом шагу входит в противоречие с интересами спортсменов»[26]; с Национальной баскетбольной ассоциацией, которая, по его мнению, не по праву пользуется выстроенными и отработанными в Nike технологиями создания спортивных звезд[27]; с Международным Олимпийским комитетом, чью элитарность и коррумпированность Найт обличал еще задолго до скандала 1999 года в связи со взятками[28]. С точки зрения Nike все официальные спортивные клубы, ассоциации и комитеты на самом деле попирают дух спорта, тот дух, который по-настоящему воплощает и ценит по достоинству одна только компания Nike.

Итак, в то время как найковская мифотворческая машина измышляла идею «Команды Nike», группа топ-менеджеров компании вынашивала мечты о занятии ключевых позиций в профессиональном спорте. Сначала Nike пыталась подсадить спортивных агентов, создав собственное агентство, чтобы не только представлять спортсменов в переговорах и при заключении контрактов, но и разрабатывать для своих клиентов интегрированные стратегии маркетинга, которые бы непременно дополняли – и уж ни в коем случае не ослабляли – собственную брэндинговую стратегию Nike, часто навязывая при этом другим компаниям свои концепции рекламы.

Затем была неудачная попытка создать – на правах собственности – университетский вариант Суперкубка по футболу («Кубок Nike»), а в 1992 году Nike купил турнир по гольфу Бена Хогана и переименовал его в «Турнир Nike». «Мы делаем все это для того, чтобы находиться в центре спортивных событий. Мы – в спорте, это то, чем мы занимаемся», – объяснил тогда Найт журналистам[29]. И правда, они занимались как раз этим, когда Nike и ее соперник Adidas организовали совместное спортивное мероприятие, чтобы раз и навсегда разрешить давний спор – кто вправе использовать в своей рекламе титул «быстрейшего из всех живущих» – Nike с Майклом Джонсоном или Adidas с Донованом Бейли. А поскольку эти спортсмены соревнуются в разных категориях (Бейли бежит на 100 метров, а Джонсон – на 200), производители кроссовок согласились на компромисс – оба бежали дистанцию в 150 метров. Победил Adidas.

Когда Фил Найт сталкивается с неизбежной критикой со стороны блюстителей чистоты спорта, обвиняющих его в чрезмерном влиянии на финансируемые им игры, у него есть заранее заготовленный ответ:

«Спортсмены – это те, для кого мы существуем»[30]. Но, как показывает конфликт компании со звездой баскетбола Шакилом О'Нилом, Nike предана спортсменам только определенного рода. Биограф компании Доналд Кац так описывает напряженную атмосферу совещания менеджера О'Нила Леонарда Армато с менеджерами маркетингового подразделения Nike:

Шок давно уже наблюдал за бумом на арене спортивного маркетинга («Он прошел курс спортивного маркетинга», – говорит Армато) и вслед за взлетом Майкла Джордана решил: вместо того чтобы входить составной частью в несколько различных корпоративных маркетинговых стратегий, можно собрать ряд компаний и составить бренд, центром которого будет он сам. Товаропроизводящие компании станут частью команды Шока, а не наоборот. «Мы стремимся к устойчивому имиджу, – говаривал Армато, когда начинал собирать команду для Шакила. – Вроде Микки Мауса».

Но вот беда: в штаб-квартире Nike никакой «Команды Шока» нет, а есть только «Команда Nike». Nike спасовала и передала игрока, который, по мнению многих, мог бы стать очередным Майклом Джорданом, компании Reebok. «Не найковский материал», – сказали они. По словам Каца, миссией Найта «с самого начала было выстроить такой пьедестал для спорта, какого мир еще не видал»[31]. Но на пьедестале Найк-тауна в Манхэттэне стоит не Майкл Джордан, и не баскетбол, а вращающаяся найковская кроссовка. Она стоит, как примадонна, в лучах рампы, первая в истории туфля-знаменитость.

### ***Шаг 3. Продавай кусочки бренда так, будто это кусочки Берлинской стены***

Ничто так не воплощает собой эпоху брендинга, как Найк-таун, сеть крупных розничных торговых точек компании. Каждая из них – это святыня, обитель верных, мавзолей. Манхэттенский Найк-таун на востоке 57-й стрит – это больше чем шикарный магазин, отделанный неизменным хромом и белым дубом, – это храм, в котором поклоняются фирменной загогулине и как произведению искусства, и как символу героизма. Загогулина отождествляется со спортом на каждом шагу: в благоговейных стеклянных выставочных витринах, изображающих «атрибуты спортсмена»; во вдохновенных цитатах о «Мужестве», «Чести», «Победе» и «Чувстве локтя», выложенных в паркете; в самом посвящении всего здания: «Всем спортсменам и их мечтам».

Я спросил продавца, найдется ли среди всех этих тысяч футболок, купальников, спортивных бюстгальтеров и носков хоть одна вещь, на поверхности которой не было бы найковского логотипа. Тот зашевелил мозгами. Футболка? Нет. Обувь? Нет. Тренировочный костюм? Нет.

– А в чем дело, – наконец спросил он немного обиженно. – Что, у кого-то аллергия на загогулину?

Nike, этот король супербрендов, похож на раздутого Пэк-мэна[14], прямо созданного потреблять и потому делающего это не из злого умысла, а просто в силу жевательного рефлекса. Он прожорлив по природе. Показательно, по моему, что брендинговая стратегия Nike использует символ, похожий на галочку. Nike отмечает галочкой то, что проглатывает. Супермагазины? Галочка. Хоккей? Бейсбол? Европейский футбол? Галочка. Галочка. Галочка. Футболки? Галочка. Головные уборы? Галочка. Нижнее белье? Галочка. Школы? Ванные комнаты? Галочка Галочка. И уж коли компания Nike – лидер в производстве фирменной одежды, нечего удивляться, что она же стала пионером последнего брендингового фронта: брендинга плоти. То, что у десятков служащих компании на икрах вытатуирована «священная» загогулина, оно бы еще и ладно, но тату-салоны по всей Северной Америке сообщают, что загогулина стала их самым популярным рисунком. Брендинг человека? Галочка.

### *Бренд-звезда*

Есть еще одна причина тому, почему Nike с таким поразительным успехом сумел распространить повсюду свой бренд. Спортсмены-суперзвезды, представляющие собою «кирпичи» для построения его имиджа, эти существа, которых изобрел Nike и клонировали Adidas и Fila, оказались уникально приспособленными к тому, чтобы взлететь к небесам в эпоху синергии[15]: они просто созданы для совместного продвижения и поддержки «родительского» бренда. Spice Girls могут сниматься в кино, а кинозвезды ходить по подиумам, но ни те, ни другие не очень способны завоевывать олимпийские медали. Образно говоря, гораздо легче представить, что баскетболист Деннис Родман может написать две книги, сыграть главные роли в двух фильмах и вести собственную телепередачу, чем то, что писатель Мартин Эмис или юморист Зайнфельд станут играть в защите баскетбольной команды Chicago Bulls; также и Шакилу О'Нилу легче выпустить рэп-альбом, чем одной из солисток Spice Girls пройти отборочный конкурс в одну из команд Национальной баскетбольной ассоциации. Одни только персонажи мультипликационных фильмов – тоже фавориты синергии – более разносторонни в синергических играх, чем спортивные звезды.

Однако сами эти знаменитости, пропагандирующие имидж фирмы, таят в себе силы, которые могут грозить Nike неприятностями. Хотя Фил Найт никогда в этом не признается, конкуренцию Nike уже составляют не только Reebok, Adidas и NBA; компания начала конкурировать с еще одним брендом.

Имя ему – Майкл Джордан.

Последние три года перед уходом из спорта Джордан потихоньку отделял себя от собственного образа как воплощения Nike и превращался в то, что его агент Дэйвид Фолк называет супербрендом. Он не пошел за Nike, когда компания ударилась в спортивно-агентский бизнес, сказав, что в таком случае фирма должна будет возместить ему миллионы долларов недополученной прибыли. Вместо того чтобы доверить Nike свой портфель рекламных заказов, он сам стал строить совместные проекты со своими разнообразными спонсорами, включая несуразную попытку уговорить Nike сменить телефонную компанию, когда Джордан сделался «свадебным генералом» корпорации WorldCom [32]. Среди других достижений того, что Фолкс окрестил Программой корпоративного партнерства Майкла Джордана, находится рекламный ролик WorldCom, в котором актеры носят солнечные очки от Oakley и спортивные аксессуары от Wilson – товары, которые продвигает Джордан. Ну и, конечно, кинофильм Space Jam с нашим баскетболистом в главной роли и Фолком в качестве продюсера – это настоящий бал-презентация в честь запуска бренда Джордана. В фильм вставлены «фишки» для всех спонсоров Джордана (вот образчики диалога: "Ну, Майкл, пора задело. Натягивай свои Hanes, шнуруй свои Nike, зажуй Wheaties и запей Gatorade, а по дороге купим гамбургеры в «Макдоналдс»), а McDonald's поддал рекламного жару с помощью игрушек на темы Space Jam.

Nike подыгрывала амбициям Джордана по части бизнеса в своих рекламных роликах CEO Jordan, где он в мгновение ока переодевается в деловой костюм и мчится в свой офис. Но в кулуарах компании всегда были недовольны его побочной деятельностью. Еще в 1992 году Доналд Кац писал: «Найт считал, что Майкл Джордан уже не был „чист“ по стандартам спортивно-маркетинговой номенклатуры» [33]. Показательно, что Nike бойкотировала разгул кросс-брендинга, окружавший выход Space Jam. Она не стала, как это сделал McDonald's, вставлять свои ролики в рекламные паузы при показе фильма, несмотря на то, что Space Jam основан на найковских рекламных роликах с участием Джордана и Багс-Банни [16]. Когда Фолк сказал корреспонденту журнала Advertising Age, что «у Nike есть некоторые сомнения относительно фильма» [34], он очень себя сдерживал. Джим Рисуолд, давний рекламный агент Nike, сетовал в газете The Wall Street Journal, что Space Jam – «прежде всего разгул торгашества, а уже потом кино. Его главная идея – продать как можно больше товаров» [35]. Это был исторический момент в брендинге культуры, когда традиционно непростые отношения между искусством и коммерцией сменились на противоположные: обувная компания и рекламное агентство распыхтелись по поводу того, что какой-то там голливудский фильм смеет марать чистоту их рекламной продукции.

Но вот мир, пусть и временный, осенил воюющие супербренды. Nike предоставила Джордану больше свободы раскручивать свою собственную марку одежды, пусть и в рамках империи Nike, но с большей степенью

независимости. На той же неделе, когда Джордан покинул баскетбол, он объявил, что расширяет свою линию одежды JORDAN, изменив ее с чисто баскетбольной на вообще спортивную и просто одежду для активного отдыха, входя в непосредственную конкуренцию с такими брендами, как Polo, Hilfiger и Nautica. Войдя в роль генерального директора – в отличие от знаменитости, рекламирующей чужие товары, – он подписал контракты с другими профессиональными спортсменами, которые теперь пропагандируют бренд JORDAN, – с Дерекком Джэтером, бейсболистом из нью-йоркской команды Yankees, и боксером Роем Джонсом-младшим. И вот начиная с мая 1999 года полноценный бренд JORDAN выставлен в своих собственных «концептуальных розничных магазинах» – двух в Нью-Йорке и одном в Чикаго, а в планах – открытие около пятидесяти новых магазинов к концу 2000 года. Мечта Джордана сбылась: он стал самостоятельным брендом со всеми атрибутами, включая рекламирующих его знаменитостей.

### *Эпоха «брендозавров»*

Может показаться, что борьба за власть между спортсменами-миллионерами и компаниями-миллиардерами не имеет никакого отношения к исчезновению неохваченного маркетингом пространства, о чем идет речь в этой главе. Но ведь Джордан и Nike – это только самые колоритные мазки, самые яркие проявления того, как «брендинговый императив» изменяет наши взгляды как на спонсора, так и на тех, кого финансируют; изменяет до такой степени, что само понятие непомеченного брендами пространства – музыки, отличной от хаки, фестивалей, не являющихся продолжением пивных брендов, спортивного достижения, оцениваемого как таковое и само по себе, – становится чем-то почти невообразимым. Джордан и Nike – символы новой парадигмы, где устранены всяческие барьеры между брендингом и культурой, где неохваченному маркетингом пространству вообще нет места.

Постепенно приходит понимание, что модельеры, производители спортивной одежды и обуви, СМИ, персонажи мультфильмов и комиксов, всяческого рода знаменитости – все на свете заняты одним и тем же делом: маркетингом и продвижением своих брендов. Вот почему в начале 90-х самое влиятельное в Голливуде агентство, Creative Artists Agency, начало представлять не только знаменитых людей, но и знаменитости-бренды – Coke, Apple и даже вошло в альянс с Nike. Вот почему Benetton, Microsoft и Starbucks перепрыгнули через становившиеся модными журналы-каталоги и на полном ходу ворвались в журнально-издательский бизнес: Benetton со своим Colors, Microsoft с он-лайнным электронным журналом Slate, а Starbucks с журналом Joe, совместным предприятием с Time Inc. Вот почему вызвавшая сенсацию девочка-подросток Бритни Спирс и героиня комического телесериала Элли

МакБил имеют по собственной марке модной одежды; вот почему Tommy Hilfiger принял участие в создании новой фирмы звукозаписи, а исполнитель рэпа Мастер Пи владеет собственным спортивным агентством. Вот почему Ralph Lauren торгует красками и отделочными аксессуарами, а под маркой Brooks Brothers продают вина; Nike собирается спустить на воду круизный лайнер со своей загогулиной на борту, а известный производитель автозапчастей компания Magna открывает Луна-парк. И по той же самой причине известный консультант, оратор и автор книг Фэйт Попкорн [17] раскрутила собственную марку кожаных кресел Coooning, названных так по имени созданной ею же самой рыночной стратегии, а компания Fashion Licensing of America Inc. выводит на рынок серию мебели «Эрнест Хемингуэй», дизайн которой должен отражать брэнд – личность покойного писателя [36].

По мере того как товаропроизводители и деятели культуры меняются ролями и нога в ногу движутся к созданию мыльного пузыря «фирменного» образа жизни, руководство компании Nike предсказывает, что их «конкурентом в будущем станет Disney, а не Reebok» [37]. И представляется вполне показательным, что как раз в тот момент, когда Nike входит в индустрию развлечений, гиганты этой индустрии решили попытаться счастья в производстве кроссовок. В октябре 1997 года Warner Brothers выпустили баскетбольные кроссовки, рекламировать которые стал Шакил О'Нил. «Это всего лишь продолжение того, что мы давно делаем в розничной торговле», – объясняет Дэн Романелли из подразделения потребительских товаров компании Warner Brothers.

Создается впечатление, что, откуда бы ни пришел данный конкретный брэнд – из мира обуви, спорта, розничной торговли, продуктов питания, музыки, мультфильмов, – все самые успешные из них прибыли в одно и то же место – в стратосферу супербрендов. Это там Мик Джаггер выступает, будто пава, под патронажем Tommy Hilfiger, Стивен Спилберг и Соке пользуются услугами одного и того же агента, Шак О'Нил хочет быть «как Микки Маус», а каждая знаменитость имеет собственный фирменный ресторан – от Джордана до Диснея и от Деми Мур до топ-моделей.

И уж конечно, не кто иной, как Майкл Овиц, создал прототип высочайшего к сему моменту храма брендинга, призванного сделать для музыки, спорта и моды то, что давным-давно сделал для детской мультипликации Уолт Дисней: превратить прилизанный мир телевидения в помеченную печатью брендов среду мира реального. Уйдя из созданного им агентства Creative Artists Agency в августе 1995-го и будучи смещенным вскоре после того с поста в Disney, Овиц взял свое беспрецедентное скандальное 87-миллионнодолларовое выходное пособие от Disney и запустил новое предприятие: мегамоллы, гигантские торгово-спортивно-развлекательные центры, синтез профессионального спорта, голливудских образов и розничной торговли. Его идея – смешать и слить в одном месте концептуальные магазины Nike Town, рестораны Planet Hollywood и отдел маркетинга NBA и выставить этой адской

смесью дорожку потребителю – конечно же, к кассовому аппарату. Первое такое предприятие, мегамолл, огромный торгово-развлекательный комплекс площадью в 166 000 квадратных метров в Коламбусе, штат Огайо, должен открыться в 2000 году. Если у Овица получится, другой подобный комплекс, который планируется построить в районе Лос-Анджелеса, будет включать в себя стадион Национальной футбольной лиги.

Как читается в этих величественных сооружениях будущего, корпоративные спонсоры и финансируемая ими культура слились в экстазе, чтобы породить третью культуру: замкнутую в себе вселенную брэндов-человеков, брэндов-товаров и брэндов-СМИ. Интересно отметить, что в ходе исследования, проведенного в 1995 году профессором Миссурийского университета Роем Ф. Фоксом, выяснилось, что многие подростки интуитивно схватывают небывалую доселе двусмысленность, господствующую в этой сфере. Оказалось, что большинство старшеклассников штата Миссури, смотревших в классе смесь новостей с рекламой на первом канале, считали, что звезды спорта платят производителям спортивной обуви за то, чтобы сняться в их рекламе.

«Не пойму, зачем спортсмены это делают, зачем они платят такие деньги за эти безграмотные пародии на самих себя. Они что от этого всем больше нравятся и их команды тоже?»[38].

Это мнение девятиклассницы Дебби, одной из двухсот участников опроса. Фокс считает, что этот комментарий демонстрирует недостаток элементарной грамотности и разборчивости в отношении к сообщениям средств массовой информации, неопровержимым доказательством чего служит тот факт, что дети не могут критически оценить рекламу, которую видят на телевидении. А может быть, эти результаты показывают, что дети понимают нечто такое, что мы в большинстве своем до сих пор ухватить отказываемся? А вдруг они понимают, что спонсорство – гораздо более сложный процесс, чем простая дихотомия продавец – покупатель, которая существовала в предыдущие десятилетия, и что разговоры о том, кто продался и кто кого купил, стали безнадежным анахронизмом? В эпоху, когда люди становятся брэндами, а брэнды становятся культурой, то, что делают Nike и Майкл Джордан, гораздо родственнее принципам ко-брендинга, чем простому навязыванию товара друг другу, и пусть Spice Girls сегодня рекламируют Pepsi, завтра они запросто могут начать продавать какую-нибудь собственную Spice Cola.

Право же, вполне вероятно, что мальчишки и девчонки более реалистично, чем мы, ухватывают абсурдность нашей «сбрэндившей» жизни. Ведь это именно их, если говорить правду, продали, пока они росли.

## Глава третья

### С ног на голову

Страшно сказать, как часто самые волнующие концепции одежды можно найти у самых бедных людей.

**Дизайнер Кристиан Лакруа в журнале *Vogue*, апрель 1994 г.**

В последний школьный год мы с моей лучшей подругой Лен Йинь проводили кучу времени в совершенно нездоровых дискуссиях о бессмысленности жизни, в которой все уже сделано. Мир простирался перед нами не как чистый лист, полный возможностей, а как лабиринт протоптанных троп, вроде изъеденной термитами древесины. Шагни в сторону из прямой и узкой колеи материализма и карьеры, и сразу оказываешься в другой – в колее для людей, выступивших из основной колеи. А уж эта колея была так проезжена... (в том числе, и нашими собственными родителями) Хочешь мотаться по миру? Быть новым Керуаком? О'кей, скачи прямо в колею «Даешь Европу». Хочешь стать бунтарем? Художником-авангардистом? Иди к букинисту и покупай себе альтернативную стезю, всю в пыли, изъеденную молью, рассыпающуюся в прах. На каком бы поприще мы себя ни воображали, все оборачивалось каким-нибудь клише под нашими ногами, как рекламный буклет с джипом на первой полосе или расхожая реприза хохмача-юмориста. Все архетипы, казалось нам, к тому времени, когда нам придется получать дипломы, станут сплошной банальщиной, включая и тот, который мы как раз в те дни примеряли, – затертого интеллектуала в черном. Заваленные идеями и стилями прошлого, мы нигде не ощущали открытого пространства.

Ну да, конечно, это классический симптом подросткового нарциссизма – полагать, что конец истории выпадает как раз на время твоего прибытия на эту землю И почти каждая семнадцатилетняя девчонка, всем озабоченная и читающая Камю, рано или поздно свою колею все-таки находит. Тем не менее какая-то часть этой моей школьной глобоклаустрофобии так меня и не покинула и даже, кажется, становится еще острее по мере того, как ползет время. И мучает меня не отсутствие буквального пространства, а, скорее, глубокая тоска по пространству метафорическому: освобождение, побег, хоть какая-нибудь свобода, не ведущая в тупик...

Все, чего хотели мои родители, – это дальняя дорога и фургончик-"фольксваген". Для них большего освобождения и не надо было. Океан, ночное небо, старенькая гитара... чего еще человеку надо? Ну, то есть надо бы еще и просвистеть по склону горы на сноуборде, ощутить на миг, будто не по снегу мчишься, а по облаку. Или прочесать Юго-Восточную Азию, как смертельно уставшие от жизни двадцати-с-чем-то-летние из романа Алекса Гарланда *The Beach*, в поисках хоть какого-нибудь уголка на этом

шарике, еще не застолбленного путеводителями Lonely Planet, чтобы создать свою собственную частную Утопию. Можно, если уж на то пошло, вступить в какую-нибудь секту движения «Нью Эйдж» и размышлять о похищении людей пришельцами из космоса. Оккультизм, гудеж, бунтарство, экстремальные виды спорта – кажется, никогда прежде стремление к свободе и зуд освобождения от мира не рассматривались маркетологами в качестве самостоятельной ниши при сегментировании рынка.

В отсутствие космических путешествий, связанные законом гравитации, мы тем не менее (украдкой, как сигареты в детстве) находим свободное пространство и радуемся ему посреди урбанизованного ландшафта. Пусть улицы уставлены рекламными щитами и вывесками, а ребяташки берут свое – гоняют между машинами то шайбу, то футбольный мяч. Некий дух свободы чувствуется в Англии, на их бесплатных музыкальных фестивалях, есть он и в превращении частной недвижимости в общественное пространство: заброшенные фабрики уличные мальчишки превращают в ночлежки, а пандусы офисных башен-небоскребов по воскресеньям становятся площадками для скейтбордистов.

Но по мере того как приватизация заползает во все щели общественной жизни, даже эти глотки свободы и задворки еще не застолбленного никем пространства постепенно уходят в небытие. У всех сколько-нибудь заметных скейт- и сноубордистов есть контракты на рекламу кроссовок Vans, дворовый хоккей стал излюбленной темой для рекламы пива, проекты реконструкции городских трущоб финансирует компания Wells Fargo. Бесплатные фестивали закрылись, и вместо них теперь проходит ежегодный «Сбор племен», фестиваль электронной музыки, который сам представляет себя как «вмажем по истеблишменту и элитарным клубам, по этой продажной империи зла, плодящей посредственность и всепроницающий корпоративный капитализм нашей вселенской контркультуры»[1], устроители которого неизменно отбирают у посетителей бутылки с водой, если они принесены с собой, а не куплены на месте, хотя давно известно, что обезвоживание является главной причиной смертности на такого рода гудежах и рэйв-слетах.

Я помню, как до меня дошло, что моя неутоленная тоска по свободному пространству – следствие не просто неизбежного хода истории, но и того, что коммерциализация пошла темпами, немислимыми еще в предыдущем поколении. Я смотрела по телевизору передачу о полемике вокруг Вудстока-94, фестиваля в честь 25-летия первого Вудстока. Все познавшие бэби-бумеры и постаревшие рок-звезды разглагольствовали о том, что двухдолларовые банки пепси-колы с логотипом «Памяти Вудстока», сувенирные фестивальное брелоки и банкоматы прямо на площадке – измена антикоммерческому духу первого Вудстока, и хныкали по поводу того, что трехдолларовые презервативы в сувенирном исполнении, выпущенные специально к годовщине первого Вудстока, знаменуют собой конец эпохи «свободной любви»[18] (наверное, кто-то специально, в пику их ностальгии,

наслал на нас СПИД).

Больше всего меня поразило, что все дебаты вращались исключительно вокруг прошлого, как будто нет никаких опасностей, угрожающих современной культуре, о которых нужно говорить в настоящем времени. Несмотря на то, что, выражаясь языком маркетинга, целевой аудиторией юбилейного фестиваля были подростки и студенты, а выступали на нем восходящие в то время группы типа Green Day, ни один комментатор не попытался проанализировать, чем такая вот «коммерциализация» молодежной культуры может отозваться в молодых людях, присутствовавших на этом мероприятии. Что это оскорбительно для хиппи двадцатипятилетней давности – это ладно, а вот какво видеть, что твою культуру, ту самую, которую ты проживаешь сейчас, распродают на корню? О том, что новое поколение молодежи вообще существует, было упомянуто единственный раз: когда бывшие хиппи обвинили устроителей в том, что они превратили их культовый Вудсток в какой-то Алчсток или Вудшлак, а устроители оправдывались тем, что если бы вся эта штука не была проплачена, продана с потрохами и красиво упакована в вакуумную пленку совместными усилиями крупных корпораций, нынешние детишки просто бы взбунтовались. Один из организаторов Вудстока, Джон Роберте, объяснил, что нынешнее юношество «привыкло к спонсорству. Если пацан пойдет на концерт и там никто ничего не раскручивает и не продает, у него, наверно, крыша поедет»[2].

Робертс не одинок в своем мнении. Корреспондент Advertising Age Джефф Дженсен идет еще дальше и заявляет: когда для нынешней молодежи «что-то рекламируется и раскручивается, это не только нормально, но и считается клевым»[3]. И протестовать тут было бы, э-э, неклево. Хватит романтизировать первый Вудсток. Кроме всего прочего, это был также и рок-фестиваль, проходивший при поддержке крупных компаний, рассчитанный на получение прибыли. И все равно миф о Вудстоке как о суверенном государстве молодежной культуры был частью большого замысла, в центре которого стояло самоопределение целого поколения, – о такой концепции приходившие на Вудсток-94 и помыслить не могли: ведь им самоопределение их поколения по большому счету уже продавали в расфасованном виде, а поиски себя всегда формировались и направлялись разнообразными маркетинговыми мероприятиями, независимо от того, верили они им, или нет, или же самоопределялись вопреки им. Это – побочный эффект экспансии брэндов, который гораздо труднее проследить и определить количественно, чем брэнддинг культуры и городского пространства. Эта потеря свободного пространства происходит внутри личности, это колонизация пространства не физического, а духовно-душевного.

В атмосфере, где маркетинг, ориентированный на молодежную культуру, подпитывает потребительскую лихорадку, любая субкультура вообще начинает создаваться на фундаменте такой лихорадки. Большая часть молодежной культуры оказывается в подвешенном состоянии. Социологи

Роберт Голдман и Стивен Пэпсон называют это «остановленным развитием», отмечая, что «мы по большому счету не имеем представления о том, как могли бы выглядеть панк, или грандж, или хип-хоп как социальные и культурные явления, если бы их не разрабатывали свои золотодобытчики...»[4]. Это «золотоискательство» не прошло незамеченным. И антикорпоративный культурный журнал *The Baffler*, и уже не существующий журнал *Might* блестяще высмеяли безумства и потуги индустрии молодежной культуры в середине 90-х. Были открыты десятки, если не сотни электронных журналов и веб-сайтов, сыгравших немалую роль в формировании общественных настроений для того наступления брэндов, хронику которого я излагаю в части IV этой книги. Но по большей части ненасытный культурный голод самого брэдинга создает новый тип маркетинга. Маркетинг, который думает, что он и есть сама культура.

Чтобы понять, как молодежная культура стала в начале 90-х настолько вожделенным рынком, будет полезно вкратце обратиться к кризису брэндов времен рецессии, который пустил корни непосредственно перед началом этого потребительского безумия. Этот кризис, грянувший из-за того, что слишком многие потребители не оправдали ожиданий корпораций, породил ясно осознаваемую и неотложную необходимость в новом поколении покупателей, которое следовало взрастить и которое должно было выйти на потребительский рынок и заменить собою предыдущие поколения потребителей.

На протяжении двух десятилетий перед кризисом брэндов ведущие отрасли индустрии культуры щедро черпали из реки покупательной способности бэби-бумеров, а юношеская демографическая группа не входила в сферу интересов маркетологов – она оттеснялась грозной мощью классического рока и гастрольями воссоединявшихся групп прошлого. Разумеется, живые и реальные молодые потребители культуры оставались в центре внимания различных компаний, продукция которых предназначалась подросткам, но молодежную культуру в целом считали мелким и не очень освежающим источником вдохновения для индустрии развлечений и рекламного бизнеса. Нет, конечно, в 70-х и 80-х было много молодых людей, считавших свою культуру альтернативной или андерграундом. В трущобах и бедных районах каждого города существовали свои богемные катакомбы, где «посвященные» облачались в черное, слушали *Grateful Dead* или панк (или более удобоваримую *New Wave*), одевались в магазинах секонд-хэнд и покупали пластинки у перекупщиков. Если они жили за пределами бедных городских кварталов, кассеты и аксессуары крутого образа жизни можно было заказать по рекламе на задних обложках таких журналов, как *Maximum Rock 'n' Roll*, или обменяться с друзьями, или купить на концертах.

Это – всего лишь грубая карикатура на молодежные субкультурные движения, которые переживали взлеты и падения в те два десятилетия, но одно в этом описании имеет отношение к делу: в поисках новых рынков в эти

ниши никто особенно не стремился. Отчасти так было из-за того, что панк 70-х переживал свой взлет одновременно с обладающими бесконечно большим рыночным потенциалом диско и хэви-металлом, а также с «золотой жилой» – верхним слоем «золотой молодежи» («преппи» [19]). И хотя где-то между серединой и концом 80-х рэп вышел на верхние строчки в музыкальных рейтингах, явив себя уже с совершенно законченным стилем и кодексом, белая Америка пока еще не собиралась возвещать явление новой молодежной культуры. До этого дня оставалось еще несколько лет, пока фасоны и звуки чернокожей молодежи городских трущоб не были полностью усвоены белыми обитателями респектабельных предместий.

Там, где я жила, там было некуда пойти  
 А если хочешь что узнать, возьми журнал Highlights прочти.  
 Принцесса Суперстар, из альбома «Я – белая», Strictly Platinum

Итак, за формированием этих пластов культуры не стояло никаких специальных маркетинговых мероприятий: не было ни Интернета, ни передвижных торговых центров альтернативной культуры, таких, как Lollapalooza или Lilith Fair; не было, конечно, и гляцевых каталогов подобных Delia и Airshop, которые теперь доставляют косметические блески, пластиковые штаны и прочие ценности и жизненные установки больших городов, вроде пиццы, ребятишкам, застрявшим в провинции. Предприятия и целые отрасли, питавшие западный потребительский рынок, пока что еще прислуживали за столом граждан страны Вудсток, правда, теперь уже превратившихся в одержимых потребительством яппи [20]. На их детей тоже можно было рассчитывать – еще не яппи, но уже учатся, – так что, казалось, не стоило тратить силы на отслеживание запросов и вкусов прочей молодежи.

### *Молодежный рынок приходит на выручку*

Все изменилось в начале 90-х, когда бэби-бумеры перестали придерживаться прежней модели потребительского поведения и не оправдали расчетов маркетологов, в результате чего брэнды пережили кризис самосознания. Примерно во времена «пятницы Marlboro» на Уолл-стрит повнимательней присмотрелись к брэндам, процветавшим, несмотря на рецессию, и заметили нечто интересное. Среди предприятий и отраслей, державшихся стабильно или даже набравших темп, оказались производители кроссовок, пива, безалкогольных напитков, владельцы ресторанов быстрого питания, не говоря уже о тех, кто производил жевательную резинку и кукол Барби. Произошло и еще кое-что: 1992-й был первым годом после 1975-го,

когда число тинейджеров в Америке возросло. И тогда до многих в производственном секторе и индустрии развлечений стало постепенно доходить: а может быть, объем продаж у них снизился не потому, что потребители стали «безразличны к брэндам», а потому, что эти компании гонялись не за тем демографическим трофеем? В тот исторический момент надо было не продавать Tide и Snuggle домохозяйкам, а раскручивать MTV, Nike, Hilfiger, Microsoft, Netscape и Wired в среде вселенского тинейджерства и их великовозрастных имитаторов. Пусть их родители опустили до того, что отоваривались на распродажах, дети же, как выяснилось, не утратили желания платить по полной программе, только бы не выпасть из народа и соответствовать последней моде. Благодаря этому процессу, давление со стороны сверстников сделалось страшной рыночной силой, рядом с которой потребительские принципы их «темных» и «отсталых» родителей – «чтобы все было, как у людей» – просто бледнеют. Владелец магазина одежды Элиза Декото (совладелец магазина Serape в Батон Родж) сказала о своих юных покупателях: «Они ходят стаями. Продай одному – и продашь всем в его классе и всем в его школе»[5].

Возникла только одна загвоздка. Как показал успех таких суперзвезд брендинга, как Nike, у компаний бы мало что вышло, если бы они просто постарались вывести свою продукцию на рынок более молодой демографической группы. Нет, им надо было перекрыть индивидуальную самобытность своих брэндов, чтобы их идеология вошла в резонанс с новой молодежной культурой. Если они собирались превратить свои тусклые товары в носители трансцендентного смысла – а именно этого требуют догматы брендинга, – то им предстояло переделать самих себя по образу и подобию крутизны 90-х – в соответствии с ее музыкой, стилем и политикой.

### *Хочется крутизны: брэнды идут в школу*

Когда в его огонь подлили масла двойных надежд – брендинга и молодежного рынка, – корпоративный сектор пережил прилив творческой энергии. Альтернативное, крутое, пацанское, клевое, улетное – называйте, как хотите, но на всем этом идеально можно было выстроить индивидуальный образ для компаний, традиционно поставляющих продукт, но стремящихся превратиться в трансцендентные, основанные на имидже брэнды. Рекламисты, бренд-менеджеры, муз-, кино- и телепродюсеры ринулись в школы к старшеклассникам – подлизываться к их заводилам в лихорадочных усилиях вычислить и воспроизвести в телерекламе точь-в-точь то внутреннее настроение, которое надо было заставить подростков потреблять вместе с чипсами и ритмами поп-музыки.

И как у всех старшеклассников повсеместно, вопрос «Я – что надо? Клевый?»

Крутой?» стал невыносимо нудным, но и всепоглощающим вопросом момента – каждого момента! – эхом отдающимся не только в классе и раздевалке, но и на важных собраниях и селекторных совещаниях.

Погоня за крутизной отягощена, по самой своей природе, сомнениями в себе (повсюду можно услышать, как тинейджеры нервозно спрашивают друг друга в магазинах: «Это круто?» – или, наоборот: «Как, по-твоему, это отстой?»). Но теперь мучительные сомнения – эта неизбежная болезнь роста – стали вопросом ценой в миллиарды долларов, вопросом века. Неуверенность витает в залах заседаний советов директоров крупных компаний, сомнения превращают дизайнеров рекламы, продюсеров и финансовых директоров в подростков с шилом в заднице, крутящихся перед зеркалом у себя в спальне и старающихся выглядеть невозмутимо. Как мы для них, для ребятишек-то, смотримся – круто? Или мы слишком стараемся выглядеть круто? Или действительно выгладим круто? А имидж у меня – есть? А он – правильный?

The Wall Street Journal регулярно печатает серьезные статьи о том, как мода на широкие джинсы или миниатюрные рюкзаки влияет на фондовый рынок. Компания IBM, которую по параметру крутизны далеко переплюнули Apple, Microsoft и, можно сказать, все остальные, зациклилась на попытках произвести впечатление на крутых ребят, или, на их корпоративном жаргоне, на «людей в черном». "Мы раньше называли их «бригадой в черных водолазках» или «парнями с косичками», – говорит Дэйвид Жи, чья работа в IBM состоит в том, чтобы сделать Big Blue [\[21\]](#) крутым. – Теперь это ЛЧ – «Люди в черном». Мы должны сделать себя популярными в среде ЛЧ" [\[6\]](#). Цель, поставленная перед собой фирмой Pepe Jeans, согласно формулировке директора по маркетингу Фила Спера, такова: «Они (крутые ребятишки) должны посмотреть на наши джинсы, оценить имидж нашего брэнда и сказать: „Вот это круто!“ И тогда мы должны сделать так, чтобы Pepe видели в нужных местах и на нужных людях» [\[7\]](#).

Компании, в элиту этих преуспевших в клевоности брэндов не вошедшие – их кроссовки не слишком навороченные, их брюки слишком узкие, их изящная реклама недостаточно иронична, – теперь прозябают на задворках общества – это корпорации-неудачники. «Крутизна все еще нам не дается», – сокрушается Билл Бэнфорд, президент компании L.A. Gear [\[8\]](#), производителя спортивной одежды, и так и кажется, что он вот сейчас ударит кулаком в ладонь, как какой-нибудь раздосадованный пятнадцатилетний школьник, у которого уже нет сил проторчать еще и следующий семестр за пределами футбольного поля. И от такого brutального остракизма не застрахован никто, как в 1998 году убедилась на собственном примере компания Levi Strauss. Приговор рынка был безжалостен: у Levi's нет супермагазинов, как у Disney, крутой рекламы, как у Gap, она не заслужила доверия фанатов хип-хопа, как Hilnger, и, в отличие от Nike, никто не хотел носить логотип Levi's в виде татуировки вокруг пупка Короче, не круто. Levi's не смогла понять, согласно диагнозу своего нового брэнд-менеджера Шона Ли, что «свободные джинсы –

не прихоть, а радикальная смена парадигмы»[9].

Похоже, что крутизна – ключевой признак брэндинга 1990-х. Это она сквозит в иронии глумливых комедийных сериалов и ночных ток-шоу; это благодаря ей продаются навороченные серверы для обслуживания Интернета, снаряжение для экстремальных видов спорта, прикольные часы, сумасбродные смеси фруктовых соков, обвешанные всякой пошлятиной джинсы, постмодернистские кроссовки и парфюмерия эпохи исчезновения половых различий. Наш «возраст аспирации» (возраст, который в данной культуре считается наиболее желанным, «идеальным»), как говорят маркетологи, – около семнадцати. Таковыми в равной степени являются сорокасемилетние бэби-бумеры, опасющиеся потерять свою крутизну в глазах окружающих, и семилетки, исполняющие на концертах группы Backstreet Boys миманс кик-боксинга.

По мере того как миссией руководства корпораций становится напитать свои компании как можно более глубокой крутизной, все легче представить себе время, когда на очередных выборах мы будем поручать руководителям наших стран «Сделать Родину крутой!». В некотором смысле это время уже наступило. Со времени своего избрания в 1997 году молодой премьер-министр Англии Тони Блэр предан идее изменить несколько неряшливый британский имидж на новый образ «Крутой Великобритании». После официальной встречи с Блэром, проходившей в тщательно декорированном конференц-зале лондонской Канарской Верфи[22], президент Франции Жак Ширак сказал: «Я поражен. Все это придает Британии имидж молодой, динамичной, современной страны». На саммите Большой восьмерки в Бирмингеме Блэр превратил эту встречу на высшем уровне в подобие посиделок дворового клуба, где лидеры мировых держав смотрели клипы группы All Saints и водили хороводы под хит Beatles All You Need Is Love («Все, что вам нужно, – это любовь»); о товарищеских состязаниях в компьютерных играх сведений не поступало. Блэр – мировой лидер в роли визажиста своей нации, но удастся ли его попытка «ревитализации» брэнда под названием «Великобритания», или он так и завязнет в болоте старой, изжившей себя Англии? Если кто-нибудь и в состоянии это сделать, так это Блэр, который скопировал у промоутеров рецепт напитка Revolution Soda и благополучно поменял название своей партии с того, которое действительно описывало ее социальную и политическую направленность (лейбористы – партия труда), на название, обладающее потенциалом брэнда: Новая лейбористская партия. Это уже не партия труда, а партия, пахивающая трудом.

*«Агенты перемен»: все круче и круче*

Однако же поход к нашему нынешнему состоянию «мировой» крутизны,

едва только начавшись, чуть было сразу и не закончился. К 1993 году трудно было бы найти компанию, занимающуюся производством одежды, продуктов питания, напитков или работающую в шоу-бизнесе и индустрии развлечений, которая не жаждала бы тех плодов, которые сулил молодежный рынок. Однако многие из этих компаний понятия не имели о том, как до них добраться.

В то самое время, когда нагрянула зависть к крутизне, многие корпорации никого не принимали на работу и старались оправиться от массовых сокращений, большинство из которых проводилось по принципу "нанят последним – уволен первым, – общепринятому правилу, господствовавшему во времена рецессии конца 80-х. Таким образом, в компаниях осталось гораздо меньше молодых служащих, а новые не могли сразу пробиться на сколько-нибудь заметный уровень: руководители корпораций оказались в нелепом положении – среди их знакомых вряд ли нашелся бы хоть кто-нибудь младше тридцати. В этом лесу без поросли сама молодежь вдруг сделалась какой-то экзотикой, и информация о людях «поколения X», «поколения Y» и о «двадцати-с-чем-то-летних» стала самым дорогостоящим товаром.

К счастью, на рынке труда уже томилось множество голодных «двадцати-с-чем-то-летних» молодых людей. Как хорошие капиталисты, многие из этих молодых трудящихся сразу увидели для себя рыночную нишу: быть профессионально молодыми. Без обиняков, открытым текстом они убеждали своих потенциальных боссов, что если их примут на работу, то атрибуты улетной, пацанской контркультуры будут доставляться пачками прямо к порогу не реже раза в неделю, и тогда компания станет до того крутой, что ее начнут уважать в молодежных тусовках. Они сулили корпорациям внимание прослойки молодых потребителей, обещали цифровую революцию и прямую дорогу к захвату новых рынков.

И, как мы теперь уже знаем, получив эти места, проводники крутизны не сочли нужным преобразовываться в похожих на клоны «белых воротничков». Многих из них и сейчас можно часто встретить в коридорах крупнейших корпораций, входящих в рейтинги журнала Fortune, одетых, как мальчики из тинейджерской тусовки, только что скейтборда не хватает. Они оставляют записки начальству: «Коли уж тут гудят всю ночь, почему бы для крутизны не пустить в фонтанчики для воды холодный травяной чай с женьшенем». Завтрашние CEO, сегодня они не служащие – они, по бытующему в IBM выражению, «агенты перемен». А может, это самозванцы и лицедеи, вечно интригующие функционеры, прячущие под полою хип-хоповские сноубордистские прибаамбасы? Ничуть не бывало. Многие из этих молодых сотрудников – настоящая находка, рафинированные и лояльные птенцы тусовочных гнезд, из которых они пришли и ради которых теперь работают, до конца преданные делу трансформации своих брэндов. Как Том Круз в «Джерри Магвайр», они сидят на работе до глубокой ночи, кропят манифесты и революционные трактаты о необходимости применять все новое, чихать на

бюрократию, идти в сеть, если не хочешь остаться за бортом, и переделывать рекламную кампанию: так, чтобы все «тащились», чтобы «небо в алмазах», чтобы «полный улет».

А что говорят обо всем этом боссы «агентов перемен»? Они говорят: «Конечно, тащите все это сюда!» Компании, которые стремятся скроить самобытность своих брендов так, чтобы те органично вплетались в дух времени, понимают вместе с Маршаллом Макклюэном: «Что нынче модно, то и доходно». «Агенты перемен» щелкнули по сорокалетнему самолюбию своих боссов одним лишь тем, что просто явились: как же теперь ему, боссу, обрести связь с такими вот радикалами, – ведь все мы сидим внутри одной компьютерной сети! Взгляните на Netscape: там уже нет менеджера по персоналу, а есть Марджи Мейдер, Директор По Найму Крутых Людей. Когда журналист из Fast Company спросил ее: «Как вы выискиваете признаки крутизны на собеседовании?» – она ответила: «...есть люди, из которых крутизна так и прет: один приехал ко мне на собеседование прямо на скейтборде; с другим я беседовала на поле для хоккея на роликах» [10]. На MTV две ассистентки продюсера, обе по имени Мелисса, совместно написали некий документ, обретший известность как «Манифест двух Мелисс», призывая и без того уже до невозможности бойкий телеканал стать еще бойче. («Мы хотим более чистого, более яркого, более веселого MTV» – вот одно из их дерзких требований). Прочтя этот трактат, президент MTV Джуди Макграт сказала одному коллеге: «Мне так и хочется повыгонять всех и вся и поставить у руля этих людей» [11]. Ее соратник по бунту Том Фрестон, исполнительный директор MTV, объясняет: «Джуди по природе своей не переносит истеблишмент. Стоит кому-нибудь сказать: „Послать бы эту жирную свинью подальше“, и она готова слушать этого человека» [12].

### ***«Охотники за крутизной»: официальные сталкеры молодежной культуры***

Пока «агенты перемен» собирались приобщить корпоративный мир к крутизне изнутри, новая отрасль под названием «охотники за крутизной» [23], или «кулхантеры», обещала сделать то же самое снаружи. Все самые крутые корпоративные «консультанты по крутизне» – Sputnik, журнал The L. Report, Bureau de Style – были основаны между 1994 и 1996 годами, как раз ко времени, чтобы представить себя брендам как их персональных поставщиков крутизны. Идея была проста: они станут лазить по карманам новейшего стиля жизни, фиксировать их содержимое на видеоленту и поставлять клиентам Reebok, Absolut Vodka, Levi's и др. в сопровождении таких дерзновенных лозунгов, как «Монахи – это круто» [13]. Они станут советовать своим клиентам использовать в рекламе иронию, сюр, «вирусный маркетинг».

В своей книге «Стили улицы» основатели Sputnik Жанин Лопиано-Мисдом и

Джоанна Де Люка признаются, что едва ли не всякий может проинтервьюировать кучку молодежи и потом делать обобщения, «но откуда нам знать, те ли это ребята, – мы что, лазили к ним в комод? Отслеживали их повседневную жизнь? Тусовались с ними?... Кто они – формирующее вкусы ядро целевой потребительской группы или подражатели, слепо следующие за модой?»[14]. В отличие от маркетологов, которые берут на прицел фокус-группы и изучают тинейджеров, как будто это лабораторные крысы-переростки, Sputnik – «свой среди своих», он в тусовке, он с ними, законодателями крутизны.

Разумеется, не надо все это принимать за чистую монету. «Кулхантеры» и их клиенты-корпорации сплетены в своеобразном садомазохистском симбиотическом танце: клиентам до смерти необходимо верить в существование где-то там, за поворотом, нетронутого источника крутизны, а ловцы, стараясь сделать свои указания более ценными, преувеличивают кризис доверия, с которым столкнулись брэнды. И тем не менее ради отдаленного шанса для брэнда X стать очередным Nike многие корпорации более чем готовы раскошелиться. И вот супербрэнды, во всеоружии своих «агентов перемен» и своих «кулхантеров», становятся неутомимыми выслеживателями тинейджеров, идя, как ищейки, на запах крутизны, куда бы он ни вел.

В 1974 году Норман Майлер назвал распыляемую городскими граффитчиками краску «артиллерией войны между улицей и истеблишментом». «Ты выстреливаешь своим именем, и, может быть, что-то в общем устройстве системы издаст предсмертный крик. Ибо твое имя теперь лежит поверх их имени... твое присутствие наступает на их Присутствие, твое прозвище нависает над их тусовкой»[15]. Двадцать пять лет спустя эти отношения строятся ровно наоборот. Собирая сведения от старых мастеров граффити, супербрэнды навесили свои этикетки на всех, включая самих граффитчиков. И больше просто не существует места, которого бы они не застолбили, оставив его без клейма, без маркировки, без своего логотипа.

### *Хип-хоп раскручивает брэнды*

Как мы уже видели, в 80-х, чтобы быть замеченным на рынке, надо было быть относительно богатым. В 90-х достаточно было быть крутым. Как заметил в журнале Vogue модельер Кристиан Лакруа: «Страшно сказать, как часто самые волнующие концепции одежды можно найти у самых бедных людей»[16].

Все прошедшее десятилетие черная молодежь городских трущоб была рынком, который промоутеры и брэнд-менеджеры самым агрессивным образом перелопачивали в поисках «смысла» и самобытности, чтобы примерить их на

себя. Таким был ключ к успеху Nike и Tommy Hilfiger, которые взлетели к брэндовой суперзвездности в большой мере благодаря пацанам из бедных кварталов, которые инкорпорировали образы Nike и Hilfiger в стиль хип-хоп как раз в тот самый момент, когда MTV и Vibe (первый массовый журнал хип-хопа, основанный в 1992 году) вывели на становящуюся все заметнее арену молодежной культуры рэп. "Страна Хип-хоп, – пишут в Street Trends Лопиано-Мисдом и Де Люка, – первой принимает в свой мир какого-нибудь дизайнера или известную марку и делает ее концептуальным образцом нового стиля. Или, говоря их собственными словами, они их раскрывают"[17].

Такие компании, как Stussy, Hilfiger, Polo, DKNY и Nike, не стали бороться с пиратским использованием своих логотипов на футболках и бейсбольных кепках в бедных городских кварталах, а некоторые из них, судя по всему, оставили сколько-нибудь серьезные попытки пресечь повальное воровство в своих магазинах. Хозяева больших брэндов теперь уже поняли, что торговая марка приносит прибыль не только тогда, когда вашу одежду покупают, но и тогда, когда ваш логотип видят на «правильных людях», как справедливо заметил Фил Спер из Pepe Jeans. По правде сказать, разговоры владельцев глобальных брэндов о том, что «надо быть крутым», – это чаще всего косвенный способ сказать, «надо быть черным». Точно так же, как история американской крутизны – это на самом деле, по многим утверждениям, история афро-американской культуры – от джаза и блюза до рок-н-ролла и рэпа, так же для многих супербрендов охота за крутизной просто означает охоту за культурой чернокожего населения. Вот почему первой остановкой «охотников за крутизной» были баскетбольные площадки беднейших американских кварталов.

Новейшая глава в истории американского ажиотажа, который можно назвать «погоней за нищетой как стилем жизни», началась в 1986 году, когда рэпперы группы Run-DMC вдохнули новую жизнь в продукцию фирмы Adidas своим хитовым диском «Мои адидасы» – данью уважения к любимому бренду. Уже тогда за дико популярным рэп-трио ходили орды фанатов, копируя их характерный стиль – золотые медальоны, черно-белые тренировочные костюмы от Adidas и адидасовские же низкие кроссовки, носимые без шнурков. «Мы их носим всю жизнь», – сказал тогда о своей адидасовской обуви Даррил МакДэниелс (также известный под именем DMC)[18]. Какое-то время все было хорошо, но потом Расселу Симмонсу, президенту записывающей Run-DMC фирмы Def Jam Records, пришло в голову, что за ту поддержку, что парни предоставляют Adidas, им надо бы платить. Он обратился в эту немецкую обувную фирму с просьбой подбросить деньжат на турне 1987 года под названием «Навеки вместе». Руководство Adidas скривилось, глядя на перспективу быть связанными с рэпом, который в те времена то высокомерно не замечали как быстро проходящий бзик, то поносили как подстрекательство к мятежу. Чтобы помочь адидасовским «шишкам» изменить свое отношение к делу, Симмонс повел парочку из них на

шоу Run-DMC. Вот как описал это событие в Black Enterprise Кристофер Вон: «В самый кульминационный момент, когда группа исполняла песню [»Мои адидасы"], один из них завопил: «Ну-ка, все вместе, тряхнем адидасами!» – и три тысячи пар кроссовок сотрясли воздух. Никогда еще боссы Adidas не вытаскивали свои чековые книжки так быстро» [19]. К моменту открытия ежегодной Выставки спортивной обуви в Атланте Adidas уже успел объявить о новой серии обуви Run-DMC – Super Star и Ultra Star, – «специально разработанной, чтобы носить без шнурков» [20].

Со времени «Моих адидасов» на волю случая в «уличном» брендинге уже не оставалось ничего. Крупнейшие фирмы звукозаписи, например BMG, теперь нанимают «уличные бригады» городской чернокожей молодежи, чтобы те в своих кварталах исполняли хип-хоповские записи и устраивали партизанские рейды с расклеиванием плакатов и стакеров. Базирующаяся в Лос-Анджелесе Steven Rifkind Company заявляет себя как маркетинговая фирма, «специализирующаяся на распространении слухов и создании молвы в городских кварталах и трущобах» [21]. Сам Рифкинд является исполнительным директором фирмы, записывающей рэп, Loud Records, и корпорации масштаба Nike платят ему сотни тысяч долларов, чтобы научиться делать свои бренды крутыми в восприятии законодательницы мод – чернокожей молодежи.

Компания Nike настолько зациклена на заимствовании стиля, жизненных ценностей, установок и визуальных образов у чернокожей городской молодежи, что у нее есть для этого даже собственное словечко: браинг (broing): это когда маркетологи и дизайнеры из Nike выносят опытные образцы в глубинные кварталы Нью-Йорка, Филадельфии или Чикаго и говорят: «Эй, бра, попробуем обувку?» [24] – чтобы оценить реакцию на новые фасоны и создать вокруг себя шум. В интервью с репортером Джошом Фейтом дизайнер Nike Аарон Купер рассказал, как его в Гарлеме обратили в «браинг»: «Мы идем на спортивную площадку и вываливаем там гору обуви. Это невероятно. Детишки слетают с катушек. Вот когда начинаешь понимать всю важность Nike. Это когда пацан говорит тебе, что Nike в его жизни – вещь номер один, а номер два – это его девчонка» [22]. Nike преуспел даже в брендинге баскетбольных площадок, где он проводит «браинг» через свое филантропическое крыло – P.L.A.Y. (от английского Participate in the Lives of Youth – «участвуем в жизни молодежи»). P.L.A.Y. спонсирует спортивные мероприятия в бедных городских кварталах в обмен на то, чтобы всем хорошо были видны эмблемы Nike, в том числе и гигантские загогулины в центре опять выходящих из небытия городских баскетбольных площадок. В более фешенебельных частях города это называли бы рекламой, и рекламные площади надо было бы оплачивать, но по эту сторону социального барьера Nike ничего не платит за рекламу, да еще экономит на налогах, списывая расходы на организацию спортивных площадок на благотворительность.

## *Tommy Hilfiger: в гетто и обратно*

Tommy Hilfiger еще больше, чем Nike или Adidas, превратил подражание крутизне городских гетто в науку массового маркетинга. Hilfiger вывел формулу, которую с тех пор скопировали Polo, Nautica, Munsingwear и некоторые другие производители одежды, ищущие коротких путей к сердцам посетителей городских торговых центров.

Как и у деполитизированной, гиперпатриотичной Benetton, рекламные объявления Hilfiger представляют собой клубок Кейп-Кодовского мультикультурализма: черные с хорошо выскобленными лицами оттягиваются рядом с обвеваемыми ветром белолицыми своими братьями и сестрами в этом потрясающем загородном клубе на небесах, и всегда на фоне развивающегося американского флага. «Уважая друг друга, мы можем понять любую культуру, любое сообщество, – утверждает компания. – Мы способствуем распространению... концепции американской мечты»[23]. Но упрямые факты межрасового финансового успеха Томму имеют отношение не столько к поискам общей почвы между разными культурами, сколько к мощи и мифологии, встроенным в американскую систему расовой сегрегации.

Томми Хильфигер начинал вполне пристойно – одежда в стиле белых «преппи», в традициях Ralph Lauren и Lacoste. Но вскоре модельер осознал, что его одежду каким-то образом выделяют в кварталах городской бедноты, где, следуя философии хип-хопа «красиво жить не запретишь», дети из бедных и рабочих семей обретали в гетто общественное положение, натягивая на себя одеяния и аксессуары не доступных им по дороговизне развлечений, таких, как горные лыжи, гольф и даже парусный спорт. Для того, может быть, чтобы лучше встроить свой брэнд в эти фантазии горожан, Хильфигер начал сознательно добиваться того, чтобы его одежда ассоциировалась с этими видами спорта, снимая свои рекламные ролики в яхт-клубах, на пляжах и прочих маринистических пленэрах. В то же время и сама одежда была переключена так, чтобы более непосредственно вписываться в хип-хоповскую эстетику. Культуролог Пол Смит описывает этот сдвиг как «переход к более смелым расцветкам, более объемным и мешковатым фасонам, множеству капюшонов и шнурков и более заметному размещению логотипов и марки Хильфигера»[24]. Кроме того, он неизменно снабжал бесплатной одеждой известных рэпперов вроде Снупа Догга и, прочно связав яхт-клуб и гетто в сознании потребителей, стал выпускать серию хронографов под маркой Tommy Hilfiger.

Как только марка Tommy Hilfiger утвердилась как неизменный атрибут гетто, сразу началась настоящая торговля – не просто на сравнительно небольшом рынке молодежи бедных городских кварталов, но на гораздо более обширном рынке белых и азиатских мальчишек и девчонок из среднего класса, которые подражают стилю чернокожих во всем – от сленга до пристрастий в спорте и

музыке. Объем продаж компании в 1998 году достиг 847 миллионов долларов – по сравнению с какими-то жалкими 53 миллионами в 1991-м, когда одежда от Hilfiger была еще, по выражению Смита, «одеждой юных республиканцев» [25]. Подобно многому из того, что происходит в «охоте за крутизной», маркетинг Hilfiger паразитирует на том взаимном отчуждении, что таится в глубине американских расовых отношений: привлекать белую молодежь, фетишизирующую стиль черных, и черную молодежь, фетишизирующую богатство белых.

### *Indie Inc.*

Давая читателям журнала Fortune совет о том, как работать на рынке товаров для девочек-подростков, журналист Нина Манк пишет, что «надо притвориться, будто они ворочают всем... Притворитесь, что именно они всем заправляют... Притворитесь, будто девчонки – самые главные» [25]. Выглядеть огромной корпорацией может быть выгодно на Уолл-стрит, но, как владельцы брендов скоро обнаружили во время своей «охоты за крутизной», клич торговца на Кул-стрит – «инди» [26], «независимость». Многие корпорации благодаря такому изменению своего имиджа спасли свое лицо, выйдя на рынок с псевдонезависимыми брендами, такими, как сигареты Politix от Moonlight Tobacco (любезно предоставлены фирмой Philip Morris), сигареты Dave's от Dave's Tobacco Company (тот же Philip Morris), сигареты Old Navy's, продававшимися якобы как излишки армейских запасов (Gap) и OK Cola (Coca-Cola).

В попытках нажиться на тоске потребителей по независимости, сама Coca-Cola, самый узнаваемый в мире бренд, попробовала спуститься в катакомбы. Опасаясь, что для строго следящих за имиджем подростков она является частью истеблишмента, компания запустила в штате Висконсин рекламную кампанию, в которой кока-кола объявлялась «неофициальным напитком штата». Кампания включала в себя фрагменты «ложных» передач якобы пиратской радиостанции под названием ЕКОС – Соке наоборот. Чтобы не дать себя обскакать, Old Navy (собственность Gap) и в самом деле открыла специально для поддержки своего бренда собственную «пиратскую» радиостанцию – высокочастотный передатчик, поймать который можно было только в непосредственной близости от одного из чикагских рекламных щитов компании [26]. А в 1999 году, когда Levi's решила, что пора наверстать упущенную крутизну, она тоже обратилась к использованию псевдонезависимого имиджа и выпустила джинсы серий Red Line (без какого-либо упоминания марки Levi's) и K-1 Khakis (без упоминания Levi's, Dockers). Они продают 501-е [27] и считают, что это прилично. Даже наш бунт превращать в наличность.

*Чумбауамба, «Вот как мы им благодарны.»****Ироническое потребление: ломки не потребуется***

Но Levi's, похоже, опять пропустила очередной «сдвиг парадигмы» [28]. Не успели эти попытки выявить наименее нуждающиеся в ярлыках виды товаров массового производства, как музыка в стиле панк-рок начинает диктовать моду на презрительные усмешки на лицах этих неуловимых законодателей моды, этих крутых ребяташек, многие из которых, пока брэнды раскачивались, уже прошли стадию независимости и бунтарства. Теперь способом выразить свое презрение к массовой культуре был для них не отказ от нее, а, наоборот, полная ей отдача – но со скрытым ироническим оттенком. Они смотрели Melrose Place, ели морепродукты со стейками в неизменных ресторанах, пели Фрэнка Синатру под караоке и потягивали девчачьи напитки в барах, что считалось большой крутизной и смелостью, потому что – ну просто потому, что это делали они. Тем самым они не только высказывались подрывным образом в отношении культуры, избежать которой не могли физически, но и отвергали доктринерское пуританство феминизма 70-х, серьезность поисков самоопределения и самобытности 60-х и буквальное прочтение столь многих критиков культуры. Добро пожаловать в «ироническое потребление»! Редакторы журнала Hermenaut сформулировали рецепт так:

Вслед за покойным этнологом Мишелем де Серто мы предпочитаем сосредоточивать внимание на независимом пользовании продуктами массовой культуры, которое, подобно уловкам маскирующихся рыб и насекомых, скорее всего, и не «свергнет систему», но позволит нам остаться невредимыми и автономными внутри нее, и это может оказаться лучшим из всего, на что имеет смысл уповать... Поехать в Disney World, чтобы облить кислотой или как-нибудь иначе поизмываться над Микки Маусом, – в этом нет ничего революционного. Поехать же в Disney World с полным сознанием того, насколько это смешно и глупо, а все же провести там время весело и беспечно, каким-то почти бессознательным, даже психопатическим образом, – это нечто совсем другое. Это то, что Серто называет «искусством быть посередине», и это единственный путь подлинной свободы в сегодняшней культуре. Будем же получать удовольствие от Baywatch, Джо Кэмела, журнала Wired и даже от гляцевых книг об обществе лицемерия, но не будем поддаваться их пленительному соблазну [27].

Чтобы быть поистине крутыми в такой сложной обстановке, брэнды должны

перемежать свои торговые кличи слоями этой свойственной ироничному наблюдателю эстетики в духе «некрутое – это круто»: они должны издеваться над собой в своих же текстах, возражать себе же, быть б/у и новыми одновременно. А после того как брэнды и их «охотники за крутизной» снабдили ярлычками все доступные им слои культуры, для них оказалось вполне естественным заполнить узенькую полосу мозгового пространства, еще не охваченного маркетингом, но уже занятого иронией, заранее продуманными снисходительными ухмылками знающего человека, чужими тренерскими замечаниями и даже живой имитацией мысленных образов зрителя. «Брэнды Нового Барахла, – замечает писатель Ник Комптон, говоря о пошлости стиля компаний, подобных Diesel, – предлагают нам рамки достаточно широкие, чтобы мы могли в них жить, любить и смеяться» [28].

Pop Up Videos, телепрограмма канала VH1, в которой музыкальные видеоклипы украшены пузырями, изображающими, как это обычно делается в комиксах, мысли, сопровождающие музыку, может служить вершиной этой рекламной иронии. Ключевая, смысловесущая фраза выхватывается раньше, чем она до кого-либо доходит, и из нее сразу же делается социальный комментарий – обыкновенное зубоскальство, – если не совершенно никчемное, то уж, во всяком случае, вряд ли оправдывающее энергетические затраты.

Уютная, защищенная, самодостаточная ниша иронии брэндам гораздо более впору, нежели попытки совершенно серьезно связывать фруктовые напитки с рок-группами андерграунда или кроссовки с известными рэпперами. Собственно говоря, ирония и стеб стали для ищущих новой крутой самобытности брэндов настолько довлеющими, что продолжают работать на их имидж даже задним числом. Оказывается, что этот маркетинговый выверт «чем хуже, тем лучше» можно использовать для того, чтобы воскресить безнадежно некрутые, «отстойные» брэнды и убыточную продукцию культуры. Например, через шесть месяцев после провала в кинотеатрах фильма «Шоу-герлз» студия Metro Golden Meyers пронюхала, что это «сексплуатационное» кино неплохо расходуется на видео, причем не просто как квазиреспектабельная порнография. Судя по всему, группы «двадцати-с-чем-то-летних» закатывали иронические тусовки на тему «Шоу-герлз», злобно насмехаясь над кошмарным сценарием и переполняясь ужасом при виде напоминающих аэробику сексуальных контактов. Не удовлетворяясь доходами от продажи фильмов на видеокассетах, MGM решила заново пустить фильм в прокат под видом новой версии английского фильма 1975 года Rocky Horror. На этот раз в газетных рекламных объявлениях никто даже не делал вида, будто серьезно восхищается картиной. Наоборот, приводили цитаты из разгромных рецензий и объявляли «Шоу-герлз» «классикой стеба» и «торжеством неизмеримо низкопробного китча». Для предварительного показа в Нью-Йорке студия даже наняла армию трансвеститов, чтобы они орала на весь зал через мегафоны в самые гнусные кинематографические моменты.

Протягивая щупальца брэдинга в каждый закоулок молодежной культуры, высасывая для своего брэнд-имиджа соки не только таких уличных стилей, как хип-хоп, но и психологических установок типа «иронической отстраненности» и «охоты за крутизной» в поисках того, что плохо лежит, маркетинговая экспансия должна была идти все дальше и дальше, и вот ей остался единственный незахваченный рубеж: прошлое.

Ведь что такое, если вдуматься, ретро, как не история, потребляемая заново – с прохладительными напитками от PepsiCo, с ментоловыми освежителями дыхания и с телефонными карточками в нагрузку? Как ясно показал выход серии Lost in Space («Затерянный в космосе») из трилогии Star Wars («Звездные войны») и запуск The Phantom Menace («Призрачной угрозы»), мантрой ретроискусства стало «Снова вместе!»: Голливуд путешествует назад во времени, чтобы обратить в свою пользу немислимо благоприятные возможности, которые и не снились маркетологам прошлых лет.

### *Продавай, не то продадут тебя*

Почти за десять лет брэдинговой лихорадки «охота за крутизной» стала внутренне противоречивой: охотники должны представлять молодежные микрокультуры чем-то необычно утонченным, утверждая, что настоящим ноу-хау для их обнаружения обладают только профессиональные охотники – иначе зачем вообще этих «кулхантеров» нанимать? Sputnik предупреждает своих клиентов: если крутая мода «проявляется в вашем районе или затопляет ближайший торговый центр, то вам уже не до учебы. Уже слишком поздно... Надо постоянно быть с улицей, надо идти в народ каждый день»[29]. Но это очевидная ложь. Так называемые уличные фасоны – многие из которых издавна насадили такие брэндмейкеры, как Nike и Hilfiger, – достигают разрастающейся индустрии глянцевых молодежно-культурных журналов и видеостанций – не успеешь и глазом моргнуть. То, что уличный стиль и молодежная культура – крайне ходовой товар, известно в наше время любому школьнику.

Кроме того, если еще несколько лет назад и существовал какой-нибудь затерянный оазис крутизны, то теперь можете быть уверены: его больше нет. Выясняется, что существующие узаконенные формы облавы на юношество – это только вершина айсберга: Sputnik видит будущее крутого маркетинга в том, что компании станут нанимать армии Sputnik'овского отродья – молодых «уличных толкачей», «Интернет-промоутеров» и «уличных дистрибьюторов», которые будут из уст в уста расхваливать брэнд на улице, в клубах и в сети. «Используйте волшебную силу дистрибуции среди ровесников – это сработало в среде вольных „спортивных“ субкультур, главным образом потому, что товар тинейджером „толкали“ их же друзья... Уличная раскрутка брэндов останется

единственным реальным средством распространения молвы о продукте»[30]. И так, все признаки указывают на растущее число рабочих мест для расцветающей индустрии «уличных осведомителей», официально признанных представителей своей демографической группы, которые благополучно сделаются ходячими торговыми представителями для Nike, Reebok и Levi's.

Такое уже случалось: осенью 1998 года корейская компания Daewoo наняла две тысячи студентов двухсот колледжей, чтобы те перевозили их машины своим друзьям. Похожим образом пивоваренная компания Anheuser-Busch, производящая американский Budweiser (или bud), держит на зарплате армию студентов и студенток (Bud Girls), чтобы те пропагандировали их напиток на студенческих вечеринках и в барах на кампусах[31]. Перспектива ужасающая и комична одновременно: агенты-информаторы и профессиональные осведомители, составная часть подкармливаемой корпорациями молодежной культуры, действующие по принципу «шпион против шпиона». Они выслеживают друг друга, и каждый снимает на видео прическу другого и рассказывает в своей тусовке о новых крутых продуктах своих корпоративных хозяев.

### *«Рок-н-рольные» директора*

Есть некая ирония в том, что столь многие лидеры бизнеса недурно платят «охотникам за крутизной» за то, чтобы те вывели их на путь к брэнд-имиджевой нирване. Ведь истинные барометры крутизны – это не охотники, не постмодернистские рекламисты, не «агенты перемен» и даже не те супермодные подростки, за которыми они с таким неистовством гонятся. Это – сами руководители компаний, которые в большинстве случаев так чертовски богаты, что могут позволить себе постоянно пребывать на пике самых крутых культурных тенденций. Такие, как основатель Diesel Jeans Ренцо Россо, который, согласно журналу Business Week, «ездит на работу на мотоцикле Ducati Monster»[32]. Или Фил Найт из Nike, который впервые снял свои неизменные полусферические темные очки от Oakley после того, как исполнительный директор и владелец Oakley Джим Жаннар отказался продать ему свою фирму. Или знаменитые рекламисты Дэн Виден и Дэвид Кеннеди, построившие баскетбольную площадку с трибунами для зрителей во дворе своей корпоративной штаб-квартиры. Или Ричард Брэнсон из Virgin, который, открывая свой лондонский магазин для новобрачных, спустился на веревке с крыши своего вancouverского мегамагазина в свадебном наряде, откупоривая при этом бутылку шампанского, а потом рухнул со своим воздушным шаром в алжирской пустыне, и все это на протяжении одного месяца – декабря 1996 года. Эти руководители – новые рок-звезды – а почему бы нет? Вечно вынюхивающие крутизну, они – профессиональные тинейджеры, но в отличие

от настоящих подростков у них нет ничего, что отвлекло бы их или мешало им постоянно оставаться на вершине славы – ни домашних заданий, ни полового созревания, ни вступительных экзаменов, ни комендантского часа.

### *А есть ли выход?*

Как мы еще увидим, ненасытная корпоративная «охота за крутизной» сама по себе в немалой степени спровоцировала рост связанной с брэдингом общественной активности: громя рекламу, хакерствуя в сети и устраивая самопроизвольные незаконные уличные потасовки, молодежь по всему миру настойчиво требует от корпоративного мира вернуть узурпированное пространство, старается «разбрэндить» его, используя партизанские методы. Но успешная «охота за крутизной» подготовила сцену для антикорпоративной общественной деятельности еще и в другом смысле: сама того не желая, она выявила бессилие почти всех прочих форм политического сопротивления, кроме антикорпоративного сопротивления, берущего на прицел одно выдающееся достижение маркетинга за другим.

Когда в начале 90-х началось это неистовое паразитирование на молодежной культуре, многие из нас, тогда еще совсем юных, воспринимали себя жертвами хищнического маркетингового механизма, который присваивал нашу самобытность, наш стиль и наши идеи и превращал их в пищу для брендов. Безопасного места не существовало – ни панк, ни хип-хоп, ни кумиры, ни техно, ни даже, как я еще покажу в главе пятой, университетский феминизм и мультикультурализм не были защищены. Мало кто из нас спрашивал (во всяком случае, не сразу), почему все эти тусовки и идеи оказывались такими удобными для расфасовки, такими безобидными – и такими доходными? Многие из нас чувствовали, что мы занимаемся чем-то губительным и бунтарским, хотя... с другой стороны...

Глядя назад, видишь, что главной проблемой была не подвергаемая особым сомнениям посылка: просто в силу того, что данная тусовка или идея – другая (то есть новая и не укладывающаяся в рамки господствующих тенденций, в мейнстрим [\[29\]](#)), она в силу необходимости стоит в оппозиции к мейнстриму вместо того, чтобы просто, ничему не угрожая, течь себе где-то неподалеку. Многие из нас принимали как данность, что альтернативное – музыка, которую трудно слушать, фасоны, на которые трудно смотреть, – все это было и антикоммерческим, даже где-то социалистическим. В фильме *Нуре!* [\[30\]](#), рассказывающем о том, как открытие «сиэтлского стиля» (группы Nirvana, Pearl Jam) превратило самодельную хардкор-тусовку в международную фабрику, формирующую содержание молодежной культуры, Эдди Веддер из группы Pearl Jam произносит довольно трогательную речь о пустоте того альтернативного прорыва, самым символом которого была его группа:

Если все это влияние, которым пользуется этот наш регион и эта наша музыкальная тусовка, со всем этим ничего не сделает, это станет трагедией. Если она ничего со всем этим не сделает, какое-нибудь там изменение или превращение во что-нибудь еще... если все эти люди, которые вот так особенно чувствуют, которые думают таким образом, как и все эти обездоленные, которых мы встречали и с которыми жили, – если они выйдут наконец на передний край и из этого ничего не выйдет, – вот это будет трагедия[33].

Но эта трагедия уже произошла, и неспособность Веддера выразить словами то, что он на самом деле хочет сказать, имеет к ней немалое отношение. Когда все камеры мира были обращены к Сиэтлу, все, что оставалось у нас, было несколько антиистеблишментских «идите на...», горстка больших доз и самоубийство Курта Кобейна. И еще у нас была самая яркая измена, самое отвратительное предательство десятилетия: вызывающее священный трепет превращение Кортни Лав из наширявшейся королевы панка в красавицу с обложки глянцевого журнала – всего за два года. Казалось, что Кортни все это время играла в переодевание. Поучительным было то, насколько это оказалось не принципиальным. Может быть, Кортни забыла обо всем, что выглядело ее кармическим долгом: о поплывшей туши под глазами, о том, что на все наплевать, о ширянии и хамском обращении с прессой? Разве не надо купиться на что-нибудь всерьез, прежде чем сможешь продавать это с цинизмом?

Феномен Сиэтла прекратил свое существование именно потому, что никто не хотел отвечать на такие вопросы, и тем не менее в случае с Кобейном и даже Веддером многие в их тусовках испытывали искреннее, пусть и не слишком твердое, презрение к соблазнам коммерциализации. В Сиэтле, как и в любой другой субкультуре, которой на свою беду случилось попасться на глаза «охотникам за крутизной», «запроданной» оказалась некая чистая идея о том, чтобы сделать что-нибудь самим, мечта о независимых марках в противовес брэндам крупных корпораций и желание не покупать на уловки капиталистической машины. Но мало кто из этой тусовки потрудился высказать эти идеи вслух, и теперь Сиэтл давно уже предан забвению: о нем помнят только то, что это был всего-навсего вторичный, отнюдь не оригинальный «заскок». Впрочем, он служит назидательной историей о том, почему воровское изъятие культурного пространства встречало с начала до середины 90-х так мало сопротивления. Пойманный иронией, как заяц лучами фар, волочащий за собой слишком много поп-культурного багажа, ни один из этих антигероев не смог связать себя какой-нибудь твердой политической позицией.

С подобным же вызовом столкнулись теперь все разбросанные по миру «ироничные потребители»: культурные доспехи, которые многие из нас не желают критиковать, потому что они позволяют нам чувствовать себя в

снисходительной безопасности, поглощая бесконечное количество плохого телевидения. К сожалению, очень нелегко находиться в этом тонком состоянии, которое де Серто назвал «серединой», когда огромная горилла индустрии массовой культуры так и норовит пристроиться рядом с нами на диване или увязаться за нами в наших «иронических» походах в торговые центры. Это «искусство быть посередине», искусство иронии, или выпендрежа, или стеба, или кэмп, которое Сьюзен Зонтаг так блестяще осветила в своем эссе 1964 года «Заметки о кэмпе», базируется на осознании избранности, духе элитарности, на «клубе» людей, умеющих воспринимать эстетический каламбур. «Поэтому говорить о кэмпе – значит предавать его»[34], – признает она в начале эссе, написанного в формате пронумерованных заметок, а не связного рассказа, чтобы более легкими шагами ступать по теме – ведь тяжелой поступью ее легко растоптать.

Со времени публикации работы Зонтаг кэмп измеряли, взвешивали, изучали в фокус-группах и, после проведения маркетинговых исследований, продавали оптом и в розницу. Сказать, что его предали, как того боялась Зонтаг, – это ужасающее преуменьшение. От него осталось немногим больше чем несколько саркастическое настроение при поедании гамбургеров. Кэмп не может существовать в иронической коммерческой культуре, в которой никто не участвует вполне, а каждый лишь аутсайдер, маргинал в скорлупе своей одежды. Как пишет Зонтаг: «В наивном, то есть чистом, кэмпе существенным элементом является серьезность – серьезность, терпящая провал»[35].

Многое в культуре раннего кэмп, которую описывает Зонтаг, подразумевало использование акта воображения с целью сделать маргинальное – и даже презренное – обаятельным и чудесным. Трансвеститы, например, взяли навязанное им изгнание и превратили его в бал, со всеми прелестями голливудских балов, на которые их никогда бы не пригласили. Это можно сказать даже об Энди Уорхоло. Человек, устроивший кэмпинг на весь мир, был беженцем из ханжеской одноэтажной Америки. Его «Фабрика», метод массового производства произведений поп-арта с использованием шелковых трафаретов, стала его собственным суверенным государством. Зонтаг представляла кэмп как защитный механизм против банальности, безобразности и чрезмерной серьезности массовой культуры. «Кэмп – это современный дендизм. Кэмп – это решение проблемы, как быть денди в век массовой культуры»[36]. И вот теперь, тридцать пять лет спустя, перед нами стоит несравненно белее трудный вопрос: как быть по-настоящему критичными и разборчивыми в век массового стеба?

А может быть, это и не так трудно. Да, «охотники за крутизной» низводят животрепещущие культурные идеи на уровень археологических находок и лишают их любого смысла, какой они когда-либо имели для людей, с этими идеями живших, но ведь так было всегда. Заимствовать стиль – раз плюнуть, это делалось много раз, и в гораздо более крупных масштабах, чем это второстепенное засилье скуки и «отстоя». Истоки модернизма Баухауса – в

мечтах о социалистической утопии, не нуждающейся в украшательстве, но его немедленно взяли на вооружение как относительно недорогой способ строительства небоскребов из бетона и стекла для корпоративной Америки.

Несмотря на то, что у культурных движений, в основе которых лежит определенный стиль, снова и снова беззастенчиво заимствуют их исходный смысл, воздействие этого культурного стервятничества на движения, стоящие на более твердой политической почве, зачастую оказывается настолько смехотворным, что самым разумным бывает просто с усмешкой от него отмахнуться. Например, весенняя коллекция 1998 года от Prada содержит множество мотивов на темы классовой борьбы. Вот что сообщает из Милана Карен фон Хан: «Коллекция, как бы представляющая маоистско-советский рабочий шик, полная намеков на исторический период, была показана в синем зале семейного палаццо Прада немногим избранным». Далее она добавляет: «После окончания шоу небольшая, но пылкая группа приверженцев принялась заглатывать шампанское с икрой под ненавязчивые звуки джаза» [37].

Мао Цзэдун и Ленин присутствуют также на дамских сумочках весенней коллекции 1999 года от Red or Dead. Тем не менее, несмотря на очевидное заимствование ими мотивов классовой борьбы, вряд ли кто-нибудь станет ожидать, что рабочие движения по всему миру в гневе выбросят белый флаг и перестанут требовать приличных условий работы и справедливого трудового законодательства просто потому, что Мао вдруг стал модным парнем в Милане. И члены профсоюзов не станут соглашаться на сокращение заработной платы из-за того, что сеть ресторанов Pizza Hut выпустила в эфир рекламный ролик, в котором босс лично доставляет пиццу забастовщикам и те, в благодарность за бесплатную кормежку, оставляют всякую враждебность к начальству.

Тибетцы, живущие на Западе, не выглядят сконфуженными своей продолжающейся популярностью у Бисти-Бойз, Брэда Пита и дизайнера Анны Суи, которую так впечатлило их движение, что она выпустила целую серию бикини, топов и шорт для серфинга с совершенно сумасшедшим узором, навеянным китайской оккупацией (журнал Women's Wear Daily обозвал тибетскую коллекцию чем-то вроде «техно-пляжно-одеяльного трах-бабаха» [38]). С еще большим безразличием было встречено заимствование фирмой Apple computers образа Махатмы Ганди для своей рекламной кампании под девизом «Думай иначе» (Think Different), а также реинкарнация Че Гевары в виде логотипа для Revolution Soda (лозунг: «Присоединяйся к революции»; см. фото на с. 96) и талисмана фешенебельного лондонского сигарного бара под названием «Che». Почему? Потому что ни одно из этих подвергаемых коммерческой адаптации движений изначально не проявило себя посредством особого стиля или жизненной установки. И потому заимствование стиля – и вообще какие бы то ни было умственные подвиги и «мозговые штурмы» на Мэдисон-авеню – не в силах ничего с ними поделать.

Это может показаться слабым утешением, но теперь, когда мы знаем, что реклама – это экстремальный вид спорта, а руководители корпораций – это новые рок-звезды, стоит вспомнить, что спорт все-таки не политическое движение, а рок-н-ролл, несмотря на известные в истории попытки доказать обратное, все-таки не революция. Собственно говоря, чтобы определить, действительно ли какое-либо общественное движение бросает вызов структурам политической и экономической власти, достаточно измерить, насколько оно подвержено влиянию того, что происходит в индустрии моды и рекламы. И если его выхватили из контекста как новейший «бзик», а оно после этого продолжает жить, как ни в чем не бывало, можно уверенно утверждать, что это движение – реальное. Если же после этого появляется целая индустрия слухов и суждений о том, а не потеряло ли движение X своей крутизны и своей актуальности, его приверженцам, вероятно, стоит начать подыскивать себе аксессуары помоднее и покруче. И как мы скоро увидим, именно этим и занимаются сейчас многие молодые общественные активисты.

## Глава четвертая

### Брэнды и образование

#### *Реклама в школах и университетах*

Демократическая система образования... это одно из вернейших средств создавать и расширять рынки для всевозможного рода товаров, особенно таких, где определенную роль играет мода.

**Бывший рекламист Джеймс  
Рорти, *Our Master's Voice*, 1934  
г.**

Хотя брэнды кажутся вездесущими – они и на концертах для детей, и рядом с ними у телевизора, на сцене с их героями, в интернет-чатах, на игровых площадках и баскетбольных полях, – одна важная ниша в жизни юношества долгое время оставалась вне сферы влияния брэндинга. Это место, где молодые люди собирались вместе, разговаривали, украдкой курили, что-то узнавали, обменивались мнениями и – совершенно сумасшедшее занятие! – часами просто слонялись без дела и старались выглядеть крутыми. Это место – школа. И конечно же, брэнды просто обязаны были туда проникнуть.

«Вы, конечно, согласитесь, что молодежный рынок – это неисчерпаемый источник новых доходов. Вы также согласитесь, что молодежный рынок находится большую часть каждого дня внутри школьных зданий. Так вот,

проблема состоит в следующем: как добраться до этого рынка?» – вопрошает типичная провокационная брошюра Четвертой ежегодной международной конференции по маркетингу товаров для детей и юношества (Kid Power Marketing Conference).

Как мы только что видели, маркетологи и «охотники за крутизной» провели большую часть десятилетия, проталкивая брэнды в старшие классы и выкраивая их по шаблонам подросткового хулиганства. Несколько самых преуспевших брэндов устроили свои корпоративные штаб-квартиры на манер частных школ и отзываются о них как о кампусах, а на «Всемирном кампусе» Nike одно из строений называют «зданием ученического союза». Даже «охотники за крутизной» принимают вид завзятых интеллектуалов; к концу 90-х последним криком моды в этой отрасли стало переделать себя из модного клубного кузнечика в эдакого книжного червя-аспиранта. Более того, некоторые настаивают, что они вовсе не «охотники за крутизной», но «городские антропологи».

И все же, несмотря на то, что они одеты по сиюсекундной моде и претендуют на интеллектуальность, брэнды и их владельцы все равно оказались по другую сторону школьных ворот – положение дел абсолютно нестерпимое. Вот как описал это невыносимое унижение американский консультант по маркетингу Джек Майерс: «В этой стране [США] мы стоим перед выбором. Либо наша образовательная система войдет в век электроники и станет общаться с учащимися методами, которые те в состоянии понимать, либо наши школы могут, как и прежде, использовать отжившие свое формы коммуникации и превратиться в дневные тюрьмы для миллионов молодых людей, как это произошло в наших городских трущобах»[1]. Это умозаключение, в котором доступ корпораций в школу прямо связывают с доступом к современным технологиям и, если продолжить эту мысль, к самому будущему, лежит в основе успеха брэндов, сумевших всего за одно десятилетие напрочь устранить барьер между рекламой и обучением. Ведь именно новые технологии заставили почувствовать необходимость срочно что-то сделать с хроническим недофинансированием образования в 90-х годах: в то время как школы сталкивались со все более глубокими сокращениями бюджета, стоимость современного образования стремительно росла, заставляя многих педагогов искать альтернативные источники финансирования. Подхваченные вихрем информационных технологий, школы, которые не могли позволить себе даже поддерживать издание учебников на современном уровне, вдруг оказались перед необходимостью предоставлять учащимся аудиовизуальные средства обучения, видеокамеры, оборудовать компьютерные классы, создавать собственные издательские комплексы для печати методических пособий, закупать новейшие обучающие программы, организовывать доступ в Интернет и даже в некоторых школах видеоконференции.

Как указывали многие эксперты в области образования, педагогический

эффект от внедрения в классах новых технологий в лучшем случае сомнителен, но факт остается фактом: работодатели шумно требуют от выпускников технической образованности, и весьма вероятно, что некая частная школа в соседнем квартале или на другом конце города оборудована всеми «прибамбасами» и игрушками по последнему слову техники. При таком положении дел корпоративное партнерство и спонсорство виделось многим государственным школам, особенно расположенным в бедных регионах, единственным возможным выходом из тупика в области высоких технологий. Если же цена за то, чтобы оставаться на современном уровне, – открытость школ рекламным объявлениям, что ж, родителям и учителям придется платить и делать вид, что так и надо.

То обстоятельство, что все больше школ обращаются в частный сектор за финансированием приобретения высокотехнологичного оборудования, вовсе не означает, что власти перестают играть роль в снабжении школ компьютерами. Наоборот. Все больше политиков делают лозунг «Компьютер на каждой парте» ключевым пунктом своей предвыборной платформы, впрочем, в партнерстве с «местным бизнесом». Но пока суд да дело, отделы образования местных органов власти откачивают средства из таких программ, как музыка и физкультура, чтобы профинансировать эту высокотехнологическую мечту: здесь тоже открываются двери корпоративному спонсорству и прямым формам рекламы и продвижения брендов в низкобюджетных школьных столовых и в спортивных программах.

Приходя в школу, чтобы заполнить прорехи, производители спортивных товаров, компьютерные компании и сети ресторанов быстрого питания приносят с собой собственный подход к системе образования. Как и в других проектах в области брендинга, просто украсить интерьер школы несколькими логотипами недостаточно. Захватив плацдарм, бренд-менеджеры приступают к тому, что они сделали в музыке, спорте и журналистике вне школы: пытаются вытеснить хозяина и выйти на оперативный простор. Они борются за то, чтобы их бренды стали не приставкой к образованию, но одним из его предметов, и не факультативным, а обязательным.

Разумеется, компании, штурмующие школьные ворота, ничего не имеют против образования. Учащиеся, говорят они, непременно должны учиться, но почему бы им при этом не почитать о нашей компании, не написать сочинение о нашем бренде, не провести исследование собственных предпочтений в рекламе или не сделать эскизный проект нашей следующей рекламной кампании? Обучение студентов и повышение популярности собственных брендов, как, очевидно, полагают эти компании, могут быть двумя сторонами одного и того же большого замысла. В этой связи вспоминаются самые, пожалуй, знаменитые герои внутришкольного брендинга: Channel One (собственность K-111 Communications) и его канадский аналог Youth News Network.

В начале десятилетия эти самопровозглашенные внутришкольные

телевещатели обратились к школьным советам Северной Америки с предложением. Они попросили открыть классные комнаты телерекламе – две минуты в день, втиснутые в программу новостей в исполнении крутых девчонок. Многие школы согласились, и программы пошли в эфир. Выбора – выключать или не выключать бодрящую трескотню рекламы – не предоставляется. Просмотр программы обязателен для учащихся; мало того, учителя не имеют права регулировать громкость вещания, особенно во время рекламной паузы. За это школы непосредственной платы от каналов не получают, но зато могут использовать это вожденное видео- и аудиооборудование на других уроках, а в некоторых случаях даже получать «бесплатные» компьютеры.

Между тем Channel One запрашивает с рекламодателей за доступ к каналу, ведущему в классы, по высшим расценкам – вдвое больше, чем обычно: посещаемость – обязательна, никакого переключения каналов, никакой регулировки громкости звука. Они могут похвастаться тем, чего нет ни у одного другого телеведущего – «никакого размывания целевой аудитории!». Станция уже имеет в активе 12 000 школ, достигая зрения и слуха приблизительно восьми миллионов учащихся (см. фото на с. 126).

Когда эти ученики не смотрят Channel One и не гуляют по сети с помощью ZapMe! (внутришкольного Интернет-браузера, впервые бесплатно предоставленного американским школам в 1998 году), они могут переключить внимание на свои учебники – и те тоже могут посылать сообщения: «Просто сделай это» (Nike) или «Будь собой» (Calvin Klein). Компания Cover Concepts торгует такими «рекламными площадями» – специальными обложками, которыми обернуты книги 30 000 американских школ, где учителя используют их вместо обычных пластиковых или станиолевых [31]. А когда наступает время обеда, во многих школах можно увидеть еще больше рекламы – непосредственно в меню. В 1997 году киностудия Twentieth Century Fox умудрилась сделать так, что блюда в столовых сорока начальных школ США были названы по именам персонажей мультфильма «Анастасия». Там можно было заказать «Барбекю Распутин на булочке Барток» или «Арахисовую помадку Димитрий». Disney и Kellogg's тоже устроили себе аналогичные рекламные меню в школьных столовых через School Marketing, компанию, называющую себя «агентством по размещению рекламы в школьных столовых» [2].

Не отстают от спонсоров школьного меню и сети ресторанов быстрого питания, которые идут ноздря в ноздю в борьбе за школьные столовые в 13 % американских школ. Согласно договоренности, в 80-х годах просто немыслимой, такие компании, как McDonald's и Burger King, теперь устанавливают в столовых киоски и сопровождают их рекламой во всей школе. Subway доставляет свои сэндвичи в 767 школ; Pizza Hut увеличила свою долю рынка, поставляя свои продукты примерно в четыре тысячи школ; 20 000 школ – поражающая воображение цифра! – принимают у себя

«замороженные буррито» – серию продуктов от Taco Bell.

«Учебник по сэндвичам» компании Subway – руководство по проникновению на внутришкольный рынок – советует франчайзерам (держателям лицензий Subway) представлять школьным советам свою фирменную продукцию как способ предупредить самовольные уходы учащихся из школы во время большой перемены и связанные с ними неприятности. «Ищите места, где местными школьными правилами запрещено покидать здание во время обеденных перерывов. В таких ситуациях можно построить хорошую аргументацию в пользу использования нашей продукции для удержания учащихся на кампусе»[3]. И эта аргументация работает для таких, например, администраторов, как Боб Хонсон, человек, который руководит организацией питания в школах города Портленда в штате Орегон. «Ребята сами приходят к нам и сообщают, какие марки продуктов они предпочитают», – объясняет он [4].

Впрочем, не все предпочтения учеников встречаются с равным энтузиазмом. Поскольку аванпосты фаст-фуда не принимают талоны федеральной программы школьных обедов, а их еда обычно вдвое дороже, детям из бедных семей приходится обходиться невесть каким мясом, тогда как их более зажиточные одноклассники угощаются пиццей от Pizza Hut и бигмаками. И надежд на то, что когда-нибудь в будущем пицца и чизбургеры появятся в школьной столовой, нет, потому что многие школы уже подписали с этими фирмами соглашения, запрещающие им подавать «безмянные версии» блюд фаст-фуд: по-видимому, безмянные гамбургеры составляют им «нечестную конкуренцию».

Учащиеся иногда становятся свидетелями войн брендов за торговые автоматы рядом со спортивным залом. Что именно выторговывает себе Pepsi, варьируется от округа к округу. В Торонто ей предоставляют право оборудовать торговыми автоматами 560 государственных школ, блокируя торговлю, которую ведет Соке и другие конкуренты, а также раздавать «Призы от Pepsi за успехи в учебе» и другие мелочи, украшенные своим логотипом. В местах типа Каюги, поселка табакосадов в провинции Онтарио, Pepsi «покупает» для развертывания своей брендинговой кампании целые школы. «Pepsi – официальный напиток Каюгской средней школы», – гласит гигантский придорожный знак. А со школой South Fork High School в штате Флорида имеется совсем уже бесцеремонная торговая договоренность: в контракт школы с Pepsi включен пункт, обязывающий школу «прилагать все возможные усилия для максимизации продаж продукции Pepsi-Cola»[5].

Подобные же причудливые и непродуманные по последствиям договоры о поддержке корпораций навязываются колледжам и университетам по всему миру. Почти во всех университетах Северной Америки рекламные щиты появляются на велосипедных дорожках, на скамейках, в соединяющих лекционные аудитории коридорах, в библиотеках и даже в туалетных кабинках. Компании-эмитенты кредитных карт и телефонные компании

опекают студентов с той минуты, когда на первой ознакомительной неделе им вручают пакет информационных документов, и до момента, когда они получают дипломы; в некоторых учебных заведениях к диплому прилагается конверт, набитый купонами, предложениями по кредитам и рекламными листовками. В США книготорговая компания Barnes&Noble быстро вытесняет книжные магазины, которыми владеют сами учебные заведения, а Chapters вынашивает подобные же планы в Канаде. Taco Bells, Kentucky Fried Chicken, Starbucks и Pizza Hut уже стали неотъемлемым атрибутом университетских кампусов, где они часто собраны вместе, образуя площадки питания в расположенных на кампусах торговых центрах.

Нет ничего удивительного в том, что самые яростные школьно-маркетинговые баталии разворачиваются за уроки физкультуры в старших классах и университетские спортивные программы. Лучшие баскетбольные команды старших классов заключают с Nike и Adidas спонсорские контракты, в соответствии с которыми подростков снабжают обувью, тренировочными костюмами и спортивными сумками, украшенными загогулиной или тремя полосками. На университетском уровне Nike заключила спонсорские контракты с более чем двумястами спортивными кафедрами в Америке и с двенадцатью в Канаде. Как известно всякому, кто знаком с университетским спортом, стандартное соглашение дает компании право штамповать загогулину на спортивной форме, инвентаре, официальных университетских товарах и предметах одежды, на трибунах стадионов и, самое главное, на рекламных знаменах и транспарантах, постоянно мелькающих в поле зрения камер, транслирующих престижные игры. Поскольку спорт – любительский и игроки-студенты плату получать не могут, корпоративные деньги за то, чтобы наряжать команду в одежду с «правильными» логотипами, получают тренеры, причем суммы, стоящие на кону, огромны. В университетах с наилучшими спортивными достижениями, таких, как Университет им. Дюка или Университет Северной Каролины, Nike платит некоторым тренерам до 1,5 миллионов долларов в качестве спонсорского гонорара, по сравнению с чем тренерская зарплата выглядит как жалкая подачка.

По мере того как учебные заведения сдаются под напором неистового напора брендов, появляется новый язык. Старшие школы и университеты, «принадлежащие» Nike, стоят грудью против своих противников, отдавших свои симпатии Adidas: у команд вполне могут быть свои собственные «официальные напитки» – либо кока-кола, либо пепси-кола. В своих ежедневных передачах Channel One частенько упоминает о том, как идут дела в «школах Channel One». Уильям Хойнес, социолог колледжа им. Вассара, проводивший исследование этой телевещательной компании, говорит, что такая практика – "часть более широкого маркетингового подхода, призванного внедрить в сознание людей бренд канала, куда включается и поддержка самоотождествления учащихся как «школы Channel One»[6].

Как указывали некоторые критики, Channel One не просто забрасывает

школьников кроссовками и сладостями своих рекламодателей, но также и проталкивает идею о том, что его программы сами по себе уже бесценное учебное пособие, модернизирующее такие скучные, отжившие свой век образовательные ресурсы, как учебники и учителя. В модели, пропагандируемой этими вещателями, процесс обучения – не многим больше чем внедрение «учебного материала» в студенческие мозги. Чем бы ни был этот «материал» – последним блокбастером от Disney или теоремой Пифагора, конечный эффект, согласно этой теории, одинаков – «учебный материал» вбит в голову и упакован. Потому усилия киностудии Fox навязать школам «Анастасию» не исчерпались рекламой в меню: они, кроме того, снабдили учителей "руководством по изучению «Анастасии». Джеффри Годсик, старший вице-президент студии по рекламе и стимулированию сбыта, объяснил, что это компания Fox предоставляет свои услуги школам, а не наоборот. «Учителя государственных школ тоскуют по материалам, которые бы заинтересовали детей», – сказал он[7].

Узнать, кто из учителей использует эти «фирменные» материалы в классе, а кто выбрасывает их в мусорное ведро, невозможно; но в отчете, опубликованном в 1995 году Американским союзом потребителей, говорится, что «тысячи корпораций адресовали школьникам или их учителям свои маркетинговые мероприятия в виде учебных видеокассет, книг-руководств, плакатов, конкурсов, купонов и бесплатной раздачи образцов своей продукции»[8].

Никого не удивит, что именно ребята из «Всемирного кампуса» Nike разработали самый передовой гибрид из школьной рекламы, упражнения в пиаре и псевдоучебного пособия: комплект для урока «Воздух – земля». В 1997/98 учебном году ученики начальных школ в более чем восьмистах классах по всем Соединенным Штатам сели за парты и узнали, что на сегодняшнем уроке они будут делать фирменные кроссовки Nike, включая загогулину и пропагандистское высказывание какой-нибудь звезды NBA на лейбле. Это упражнение "сделай сам свой «найк», которое Национальная образовательная ассоциация назвала «возмутительной тратой классного времени», а Союз потребителей – «извращением смысла образования», как бы призвано повысить осведомленность о том, что производственные процессы компании учитывают вопросы экологии. Претензии Nike на «зеленость» в большой мере основаны на том, что она перерабатывает старые кроссовки в материал для покрытия баскетбольных площадок при культурных центрах, которые сама же, в соответствии с постмодернистской маркетинговой спиралью, метит своей брэндовой загогулиной[9].

***Гей, ребята! Раскручивайте себя сами!***

В такой атмосфере, когда корпорации помешаны на поисках тайного рецепта крутизны, у них пока еще остаются внутришкольные ресурсы, на которые можно наложить лапу. Ведь, в конце концов, если «охотники за крутизной» нас чему-нибудь и научили, так это тому, что дети – не просто пока еще скромные потребители, а полномочные представители своей демографической возрастной группы. В глазах брэнд-менеджера каждая столовая и каждая классная комната – это фокус-группа, только и ждущая, чтобы на ней сфокусировались. Поэтому получение доступа в школу – это больше, чем просто торговля своей продукцией; это удобнейшая возможность для самой настоящей «охоты за крутизной», да еще удешевленной.

Вот почему компания ZapMe! [32] не просто продает спонсорам рекламное пространство; она также отслеживает траектории движения детей по Интернету и потом снабжает своих рекламодателей результатами этого ценнейшего маркетингового исследования, рассортированными по полу, возрасту и месту жительства детей. А потом, когда ученики выходят в Интернет через ZapMe!, их потчуют рекламными объявлениями, «с микроскопической точностью пристрелянными» точно к ним и к их интересам [10]. Такого рода детализированное исследование рынка развивается в североамериканских школах взрывообразно: еженедельные фокус-группы, изучение вкусов, анкеты по изучению предпочтений среди известных брендов, опросы общественного мнения, открытые дискуссии в Интернете – все это сейчас используется на уроках. А вот еще хитрость – «охота за крутизной» среди своих: несколько маркетологов экспериментируют с детьми, давая им на дом одноразовые фотоаппараты, чтобы они снимали своих родных и друзей и возвращали обратно уже с документальным свидетельством того, как сказано в одном из домашних заданий такого рода, которое задала Nike, «каковы их излюбленные места времяпрепровождения». Такого рода упражнения «познавательны» и «выполняются с энтузиазмом», как утверждают маркетологи, и некоторые педагоги с ними соглашаются. Объясняя пользу тестирования детей на предмет выявления их вкусов в отношении кукурузных (и прочих злаковых) хлопьев, директор начальной школы Успения Девы Марии в Линнфилде, штат Массачусетс, сказал: «Это вид учебы. Им приходится читать, смотреть, сравнивать» [11].

Channel One развивает эту маркетинговую модель еще дальше, часто привлекая учителей-партнеров к разработке уроков, на которых ученикам предлагается создать новую рекламную кампанию для Snapple или разработать новый дизайн торговых автоматов для Pepsi. В Нью-Йорке и Лос-Анджелесе старшеклассники рисовали тридцатисекундные мультипликационные фрагменты, рекламирующие фруктовые конфеты Starburst, а в Колорадо-Спрингз – рекламные плакаты для Burger King, которые потом развешивали в школьных автобусах [12]. Выполненные работы передаются компаниям-заказчикам, которые награждают лучшие из них

призами, а некоторые даже принимают к использованию – и все это субсидируется оплачиваемой налогоплательщиками системой образования. Ученики третьих и четвертых классов ванкуверской школы Laurier Annex придумали две новые серии продуктов для сети ресторанов White Spot в провинции Британская Колумбия. На протяжении нескольких месяцев 1997 года дети разрабатывали концепцию и упаковку пицца-бургеров Zippy, которые сейчас входят в детское меню ресторанов White Spot. На следующий год они от начала до конца разработали концепцию дней рождения, празднуемых в ресторанах сети. Сдавая работу, ученики представили корпорации «примеры рекламных роликов, состав меню, придуманные школьниками игры для гостей и идеи тортов» с учетом таких вопросов, как безопасность, возможные виды аллергии на пиццу, низкая себестоимость и «гибкость»[13]. Как сказал девятилетний Джеффри Йи: «Это была большая работа»[14].

Самый, может быть, постыдный эксперимент такого рода проводился в 1998 году, когда Coca-Cola устроила в нескольких школах конкурс на лучшую стратегию распространения своих купонов среди учащихся. Школе, разработавшей наилучшую стратегию, назначался приз в 500 долларов. Старшая школа Гринбрайера в Эвансе, штат Джорджия, подошла к конкурсу в высшей степени серьезно, устроив в конце мая официальный день кока-колы. В тот день ученики пришли в школу в футболках с рекламными надписями, сфотографировались в строю, изображающем слово Соке, прослушали лекции руководителей Coca-Cola и изучали все, что касается этого шипучего напитка, на уроках. Это был кусочек брендингового рая, пока на глаза директрисе не попался некий Майк Кэмерон, девятнадцатилетний выпускник, совершивший акт вопиющего неповиновения: он пришел в школу в футболке с изображением фирменного логотипа Pepsi. Нарушителя не сходя с места временно исключили из школы. «Я знаю, это звучит нехорошо – исключать ребенка за то, что он в день кока-колы пришел в футболке Pepsi, – сказала директриса Глория Гамильтон. – Это было бы ничего... если бы произошло просто в обычный день, но ведь приехал региональный президент Coca-Cola, прилетели их люди из Атланты, оказали нам честь, читали лекции. Все учащиеся знали, что у нас гости»[15].

Хотя все бюджетные учреждения изголодались по новым источникам доходов, большинство школ и университетов все же стараются не выходить за известные пределы. Когда колледж имени Эткинсона Нью-Йоркского университета разослал в 1997 году обращение к спонсорам, в котором говорилось, что «за дар в 10 000 долларов... Вы или Ваша корпорация можете стать официальным спонсором разработки и дизайна одного из наших мультимедийных учебных курсов», колледж настаивал, чтобы на продажу были выставлены только названия курсов, но не их содержание. Роджер Трал, человек, заключающий спонсорские контракты с корпорациями для Университета имени Макмастера в Онтарио, объясняет, где проводит черту он:

«Это не должно оказывать влияния на учебную программу», то есть только «факультативное» спонсорство. Кроме того, как часто указывалось, еще до того как столовые и свитера учеников обрели фирменные названия, школы все равно не были свободной от влияния корпораций зоной. Историк рекламы Стюарт Вуен пишет, что в 20-х годах обучение детей «умению потреблять» считалось еще одним способом пропаганды патриотизма и экономического благополучия. Тогда фирмы-производители зубных щеток посещали американские школы и устраивали «тренировки по чистке зубов», а производители какао разыгрывали сценки на уроках физики и химии, чтобы продемонстрировать «различные стадии производства какао»[16].

И, говоря о менее давней истории, коммерциализация стала важной составляющей жизни кампусов задолго до того, как появились брэнды. Например, университетский спорт в Америке – это большой бизнес сам по себе, доход которого от одной только торговли в 1997 году составил 2,75 миллиарда долларов, что больше торговой выручки Национальной баскетбольной ассоциации, Главной лиги бейсбола и Национальной хоккейной лиги. И задолго до фаст-фудовской оккупации многие школьные столовые уже имели контракты с фирмами вроде Marriott и Saga, которые специализируются на поставках фирменного питания авиакомпаниям и больницам.

Однако же для этих гигантов организации и доставки питания визитной карточкой была безличность и безымянность – прямой антитезис брэдингу. Когда брэнды-премьеры прибыли на кампус, они принесли с собой свою страсть прихорашиваться и позировать, внедрив в школы такие новые концепции, как управление корпоративным имиджем, продвижение своего логотипа, благоприятные возможности для расширения брэндов, неистовую охрану коммерческих тайн. Подобное столкновение академических законов с законами брэдинга часто вызывает дискомфорт. В Университете Британской Колумбии, например, студентам так и не удалось узнать, что записано в тексте договора между их учебным заведением и компанией Coca-Cola. Несмотря на то, что университет является учреждением, финансируемым государством и обществом, производящая прохладительные напитки компания потребовала, чтобы суммы, которые она выплачивает за право устанавливать торговые автоматы, держались в секрете по причинам, связанным с корпоративной конкуренцией. (Coca-Cola отказалась также предоставить сведения для этой книги, заявив, что вся информация о ее деятельности на кампусах – в том числе и точное число кампусов, с которыми у нее есть соглашения, – конфиденциальна «в целях поддержания конкурентоспособности».)

В мае 1996 года студенты и профессорско-преподавательский состав Университета штата Висконсин в городе Мэдисон все же выяснили, что записано в тексте спонсорского соглашения, которое их администрация собиралась подписать с компанией Reebok, – и то, что они обнаружили, им не понравилось. В сделке имелся пункт о «защите чести и достоинства», согласно которому всем членам университетского сообщества запрещалось

критиковать эту компанию-производителя спортивных товаров. В пункте значилось: «В течение срока действия договора и некоторое разумное время после его истечения университет не будет выпускать никаких официальных заявлений, порочащих Reebok. Кроме того, университет будет своевременно предпринимать все разумные шаги, необходимые для того, чтобы разобраться с любым замечанием со стороны любого служащего, агента или представителя университета, в том числе и любого тренера, порочащего Reebok, продукцию Reebok, рекламное агентство или любую другую компанию, связанную с Reebok»[17]. Reebok согласилась аннулировать это требование после того, как студенты и профессора открыли просветительскую кампанию о вовсе не безукоризненной репутации фирмы в ее отношении к правам трудящихся в Юго-Восточной Азии. Необычным в истории с «висконсинским пунктом» было то, что университетское сообщество узнало о нем до того, как сделка была подписана. Но так было не везде, и в других университетах спортивные факультеты втихомолку заключали многомиллионнодолларовые соглашения, содержавшие аналогичные затыкающие рты указания. Соглашение Университета штата Кентукки с Nike, например, содержит пункт, согласно которому компания имеет право разорвать пятилетний 25-миллионнодолларовый контракт, если «университет опорочит бренд Nike... или предпримет любое иное действие, несовместимое с поддержкой продукции Nike»[18]. Nike отрицает, что ею двигало желание задушить недоброжелателей. «Если бы люди могли отказаться от такого понимания, будто Nike занимается этим для того, чтобы контролировать университеты, то они лучше бы поняли, о чем тут идет речь», – говорит Стив Миллер, руководящий в Nike маркетингом университетского спорта[19].

Какими бы ни были намерения сторон во время составления этих договоров, факт остается фактом: выражение мнений кампуса часто душат, когда они вступают в конфликт с интересами корпоративного спонсора. Например, в Кентском государственном университете – на одном из кампусов США, где Coca-Cola имеет эксклюзивные права на установку торговых автоматов, – члены правозащитной организации «Международная амнистия» (Amnesty International) выступали за бойкот этого напитка, потому что Coca-Cola имела деловые отношения с тогда еще не свергнутым диктаторским режимом Нигерии. В апреле 1998 года активисты «Международной амнистии» в очередной раз, как обычно, обратились в студенческий совет за финансированием приезда в университет докладчика по правам человека из движения «Свободная Нигерия». «Собирается ли он отрицательно высказываться в адрес Coca-Cola? – спросил один из членов совета. – Ведь Coca-Cola делает много хорошего на нашем кампусе – помогает организациям, содействует развитию спорта». Представители «Амнистии» отвечали, что да, у докладчика действительно будет несколько негативных замечаний по поводу связей компании в Нигерии, и получили отказ в финансировании[20].

На некоторых университетских кампусах акции с критикой в отношении

корпоративных спонсоров фактически блокировались. В августе 1996 года Tennis Canada принимал в Йоркском университете Открытый теннисный турнир du Maurier, спонсируемый компанией Imperial Tobacco. Группа борцов с курением «Общество пожинающих горькие плоды» (Grim Reaper Society), озабоченная тем, что ни университету, ни спортивному мероприятию не пристало пропагандировать табачные изделия, обратилась в администрацию за разрешением раздавать близ университетского стадиона листовки студентам и посетителям турнира Сьюзен Манн, ректор Йоркского университета, в просьбе отказала, мотивируя тем, что «обычно» заведение не допускает «группы по интересам» на кампус, «разве что в соответствии с целями университета». Активисты стали раздавать карточки и листовки ехавшим в машинах людям у ближайшего к въезду на кампус светофора, а в последний день турнира устроили остроумную культурную диверсию: начали раздавать листовки, сложенные в виде веера. Многих посетителей турнира это явно позабавило, и они брали листовки с собой на трибуны и обмахивались этими антитабачными лозунгами. Спустя несколько часов полицейские, нанятые организаторами турнира, обступили мирную акцию протеста, к тому же находящуюся вне их территории, и, обвинив их в создании помех движению транспорта, оштрафовали двух активистов и изъяли все оставшиеся у них веера.

Это – примеры крайностей в попытках корпоративных спонсоров пересмотреть некоторые фундаментальные ценности, исконно присущие публичным – государственным и муниципальным – университетам, включая финансовую прозрачность и право на открытые дискуссии и мирные акции протеста на кампусе. Но есть и более тонкие методы воздействия, и они столь же тревожны. Многие профессора говорят о постепенном заплонении умов менталитетом торговых центров, утверждая, что, чем более кампусы действуют и выглядят как торговые центры, тем более студенты ведут себя как потребители. Они рассказывают, что студенческие анкеты по оценке курсов [33] стали полны самодовольного фарисейства, как у туриста, заполняющего анкету клиента в большом отеле. «Больше всего мне неприятна позиция эдакой спокойной потребительской компетентности, встречающаяся в ответах. Меня тревожит эта невозмутимая уверенность в том, что моя функция – и хуже того, функция Фрейда, или Шекспира, или Блейка – это отвлекать, развлекать, заинтересовывать», – пишет профессор Университета штата Вирджиния Марк Эдмундсон в журнале Harper's [21]. А один из профессоров Йоркского университета в Торонто, на кампусе которого расположен крупный торговый центр, рассказывает мне, как студенты проскальзывают в аудиторию, прихлебывая кофе из кружек, болтают на задних рядах, потом так же спокойно выскальзывают. Они дефилируют; гуляют по магазинам и вовсе не участвуют в учебном процессе.

Пока бренды потихоньку перекраивают на свой лад студенческий образ жизни на кампусе, идет и другого рода экспансия – на уровне университетских научно-исследовательских подразделений. Университетские кампусы по всему миру предлагают свою исследовательскую базу и свое гарантирующее надежность бесценное имя на пользу брендам. В сегодняшней Северной Америке корпоративное научно-исследовательское партнерство с университетами используется для всего на свете: тут и проектирование новых роликовых коньков для Nike, и разработка более эффективных технологий добычи нефти для Shell, и оценка стабильности азиатского рынка для Disney, и тестирование потребительского спроса в области высокочастотной мобильной связи для Bell, и сравнительный анализ достоинств лекарственного препарата-бренда с дженериком [34] – и это только малая доля примеров.

Д-р Бетти Донг, врач-исследователь Университета штата Калифорния в Сан-Франциско (UCSF), имела несчастье выполнять именно это последнее задание – протестировать фирменное лекарство-бренд на «фирменные» же деньги. Донг была руководителем проекта, спонсированного британской фармацевтической компанией Boots (теперь она называется Knoll) совместно с UCSF. Судьба этого партнерства проливает свет на то, как мандат, выданный университетам на исследования в интересах общества, порой не соответствует интересам брендов.

Задачей исследования д-ра Донг было сравнить эффективность тироида (лекарства против заболевания щитовидной железы) под названием Synthroid производства фирмы Boots с эффективностью конкурирующего с ним дженерика – просто тироида без громкого фирменного названия. Компания надеялась, что исследование подтвердит, что ее гораздо более дорогостоящее лекарство лучше или, по крайней мере, существенно отличается от продукции конкурента – претензия, которая, будучи подтверждена исследованием, выполненным уважаемым университетом, повысила бы объем продаж Synthroid. Вместо этого д-р Донг обнаружила прямо противоположное. Оба препарата оказались биологически эквивалентными, что означало потенциальную экономию в 365 миллионов долларов в год для восьми миллионов американцев, принимающих фирменный препарат, и потенциальную потерю 600 миллионов для Boots (выручка от продажи Synthroid). Когда коллеги д-ра Донг изучили результаты исследования, они выдвинули работу на публикацию в Journal of the American Medical Association от 25 января 1995 года. Однако в последнюю минуту Boots благополучно отменила публикацию, воспользовавшись пунктом партнерского договора, дающим компании право наложить запрет на публикацию полученных в ходе исследования данных. Университет, страшась дорогостоящего судебного иска, стал на сторону компании, и статью зарубили. После того как весь этот

кошмар был освещен в Wall Street Journal, Boots пошла на попятную, и статью все-таки опубликовали – в апреле 1997 года, с двухлетним опозданием[22]. «Кто здесь жертва, очевидно: это университет, – писала Дороти С. Зинберг, научный сотрудник Центра науки и международных дел Гарвардского университета. – Всякое нарушение его неписаного контракта с обществом, требующего избегать секретности везде, где только возможно, и поддерживать свою независимость от правительства и от корпоративного давления, марают его честное имя»[23].

В 1998 году аналогичный скандал пронесся по Торонтскому университету и его филиалу, детской больнице, только на этот раз исследователь обнаружил, что тестируемое лекарство может быть прямо-таки вредоносным для пациентов. Д-р Нэнси Оливьери, ученый с мировым именем, специалист по талассемии (болезнь крови, связанная с нарушением структуры гемоглобина), заключила контракт с фармацевтическим гигантом – компанией Apotex. Компания заказала Оливьери протестировать эффективность препарата деферипрона при лечении юных пациентов, страдающих талассемией. Когда Оливьери обнаружила, что в некоторых случаях лекарство может оказывать опасный для жизни побочный эффект, она решила предупредить участвовавших в испытаниях пациентов, а также своих коллег, специалистов в этой области. Apotex перекрыла проекту кислород и пригрозила Оливьери судом, если она обнародует свои открытия, ссылаясь на неприметный пункт контракта, дающий ей право придерживать результаты исследования на протяжении года после окончания испытаний. Оливьери не испугалась, напечатала статью в New England Journal of Medicine, и снова ни администрация университета, ни ее больница не стали отстаивать неприкосновенность научного исследования, проводимого в интересах широкой публики. Мало того, они еще больше оскорбили исследователя, понизив ее в должности[24]. (После долгих публичных баталий Оливьери восстановили в ее должности ведущего научного сотрудника в клинике.)

Самый, может быть, пугающий случай такого рода произошел с профессором Университета им. Брауна в штате Род-Айленд, который работал специалистом по профессиональным заболеваниям в филиале университета – Мемориальном госпитале Род-Айленда в городе Потакете. Д-р Дэйвид Керн получил от местной текстильной фабрики заказ на расследование двух случаев легочного заболевания, которые он лечил в госпитале. На фабрике со 150 сотрудниками он обнаружил еще шесть случаев этого заболевания – цифра настораживающая, поскольку в среднем оно встречается у одного человека из 40 000. Как д-р Донг и д-р Оливьери, д-р Керн собрался опубликовать свои результаты, но текстильная фабрика пригрозила судом, ссылаясь на пункт договора, запрещающий обнародование «коммерческих тайн». И снова администрация и университета, и госпиталя твердо стала на сторону компании, запретила д-ру Керну публиковать свои результаты и закрыла состоявшуюся из одного врача клинику, в которой он проводил свои

исследования[25].

Единственное, что выделяет эти три случая из всей массы задушенных исследований, это то, что в них были задействованы ученые, обладающие высокой личной принципиальностью и готовностью с необыкновенным упорством публично бросать вызов своим корпоративным партнерам и собственным работодателям. Именно эти факторы привели к тому, что правда в конце концов вышла на свет посредством прессы. Но полагаться на то, что отдельные борцы смогут отстоять целостность и честность научного исследования в университетах, нельзя: это не может обеспечить полноценной защиты в каждом случае. Согласно проведенному в 1994 году изучению научно-исследовательского партнерства частных компаний с университетами, большинство случаев корпоративного вмешательства проходят тихо и без протестов. Выяснилось, что компании сохраняли за собой право блокировать публикацию результатов в 35 % случаев, а 53 % опрошенных университетских ученых согласились с тем, что «публикация бывает отсрочена»[26].

Kmart всегда придерживается такой позиции: что мы в текущем году с этого имеем?... Многие в Kmart думают, что я работаю в Kmart.

*Дж. Патрик Келли, профессор кафедры маркетинга, спонсируемой Kmart, в Государственном университете им. Уэйна, Chronicle of Higher Education, апрель 1998 г.*

Есть еще один, более скрытый уровень вмешательства, происходящего в университетах каждый день, вмешательства, которое случается еще до начала исследования, даже раньше того, как предложение будет записано на бумаге. Как выразился ректор Университета штата Флорида в Гейнсвилле: "Мы совершили огромный скачок вперед и сказали: «Притворимся, будто мы – корпорация»[27]. Что же такой скачок означает там, дома? Только одно: исследования подгоняются под мандат профессорских должностей, учрежденных корпорациями с громкими именами. Тасо Bell – должность профессора гостиничного и ресторанного бизнеса в Университете штата Вашингтон; Yahoo! – профессор информационных технологий и информационных систем в Стэнфордском университете; Lego – профессор исследования процессов обучения в Массачусетском технологическом институте. Дж. Патрик Келли, профессор маркетинга, занимающий учрежденную компанией Kmart кафедру в Уэйне, подсчитал, что его исследования сэкономили Kmart во много раз больше суммы в два миллиона долларов, пожертвованных сетью универсальных магазинов на создание этой должности[28]. У того профессора, который занимает учрежденную той же фирмой должность в Университете штата Западная Вирджиния, настолько тесные отношения с учредителем, что от него согласно контракту требуется как минимум тридцать дней в году тратить на обучение помощников менеджеров компании.

## *А куда же смотрела оппозиция?*

Многие, узнав о том, как далеко продвинулось спонсируемое брендами образование, хотят понять: где же были профессора и преподаватели университетов, школьные учителя, школьные советы и родители, когда происходили все эти перемены? На уровне начальных, средних и старших школ это очень трудный вопрос, особенно если учесть, что надо хорошенько поискать того, кто бы активно приветствовал рекламу в школах, не считая, конечно, самих рекламистов. На протяжении последнего десятилетия все крупные профсоюзы учителей в Северной Америке отнюдь не молчали о том, чем угрожает коммерциализация независимому обучению, а многие озабоченные родители создавали группы, взяв за образец «Коммерческую опасность» (Commercial Alert) Ральфа Нейдера [\[35\]](#) и добиваясь того, чтобы их голос был услышан. Но тем не менее ни разу не возникло ни одного большого дела, вокруг которого родители и педагоги могли бы объединиться – и, возможно, победить – в крупной законодательной битве против коммерциализации школы.

В отличие от очень открытых публичных дискуссий по вопросам молитвы в школе или сексуального образования, предложение разрешить рекламу приняло форму не одного общего решения, а тысячи мелких. Обычно их принимали рабочим порядком, в каждой школе по-своему, часто без споров, незаметно, не привлекая никакого общественного внимания, потому что рекламные агентства с большой тщательностью разрабатывали свои внутришкольные проекты так, чтобы они могли проскользнуть через пробелы в правилах и установках школьных советов.

Впрочем, когда Channel One и Youth News Network захотели протолкнуть рекламные объявления непосредственно в классные комнаты, некоторые дебаты возникали: настоящие, жаркие дискуссии проводились на уровне школьных советов, и большинство их по всей Канаде приняло решение заблокировать YNN. Компания Channel One, хотя и была более успешной, особенно в бедных округах, тоже была вынуждена проглотить свою долю отказов со стороны советов.

Есть, однако же, еще один, более глубоко сидящий фактор, помогший брендам проникнуть в школы, и он имеет отношение к эффективности самого брендинга. Многие родители и педагоги не видели, что именно они выигрывали от сопротивления; сегодняшних детей и вне школы до того заваливают рекламой, что защита образовательного пространства от коммерциализации казалась делом менее важным, чем приносящее немедленную пользу нахождение новых субсидий. А уж толкачи внутришкольной рекламы отнюдь не стеснялись играть на этом чувстве

бессилия, испытываемом родителями и педагогами. Как говорит президент ZapMe! Фрэнк Виджил: «Юные американцы подвержены влиянию рекламы во многих аспектах своей жизни. Мы считаем, что студенты и школьники достаточно смекалисты, чтобы отличить образовательное содержание от маркетингового материала»[29]. Так и стало возможным для родителей и учителей объяснять свое неумение защитить очередную порцию только что бывшего общественным пространством тем, что, мол, ту самую рекламу, которую школьники и студенты не увидят в классе и на кампусе, они все равно подхватят где-нибудь в метро, или в Интернете, или на TV. Что значит одна лишняя реклама в жизни детей, ценность которых для рынка рекламы то поднимается, то падает? И потом... а что, собственно, потом?

Ну, хорошо, пусть это объясняет нашествие брэндов на средние школы, но это вовсе не объясняет, как этот процесс мог так крепко ухватить кампусы университетов. Почему молчали профессора, почему позволили своим корпоративным «спонсорам» попать принципы свободы вопрошать и обсуждать, принципы, всегда бывшие общепризнанным краеугольным камнем университетской жизни? И конкретнее: не должны ли наши кампусы кишеть состоящими на пожизненных профессорских должностях левыми смутьянами? Разве сам институт пожизненной профессорской должности, когда человеку до конца жизни не грозит потерять работу, не задуман так, чтобы ученые мужи могли занимать спорные позиции, не опасаясь последствий? Разве эти люди не должны быть, заимствуя словечко, более понятное в академических кругах, *контргегемонистами*?

Как заметила Дженис Ньюсон, профессор социологии Йоркского университета, много печатавшаяся по этому вопросу: «На первый взгляд легче найти причины все более реальному существованию, связанному с крупными корпорациями университета, чем причины отсутствия сопротивления этому». Ньюсон, которая вот уже больше десяти лет бьет тревогу по случаю корпоративной угрозы научной свободе, пишет, что держалась посылки (впрочем, ложной), что:

члены университетского сообщества будут активно озабочены этой переменной направления, если вообще не будут сопротивляться ей. Ведь за относительно короткий период времени выявились существенные, если не сказать радикальные, институциональные изменения, происходящие в учебных заведениях. И во многих отношениях эти перемены состоят в резком контрасте и с идеей, и с практикой того университета, что был до них, – того университета, где большинство нынешних членов академического сообщества начинали свою карьеру[30].

Этот упрек вполне можно адресовать и студентам-активистам, которые вплоть до середины 90-х годов таинственно отсутствовали на «не-дебатах» о корпоратизации. Как это ни грустно, но отсутствие мобилизации на кампусе отчасти объясняется простым личным интересом. До середины 90-х

возрастающее влияние корпораций в сфере образования и научных исследований существовало почти исключительно на технических факультетах, отделениях менеджмента и в научных лабораториях. Университетские радикалы всегда были склонны сбрасывать со счетов эти факультеты как безнадежно скомпрометированные бастионы правого крыла, и кому, в конце концов, какое дело до того, что происходит по ту сторону кампуса, покуда традиционно более прогрессивные области (литература, культурология, политология, история и искусства) оставлены в покое? И пока профессорам и студентам искусств и гуманитарных наук этот радикальный сдвиг в академической культуре и приоритетах был безразличен, они были вольны преследовать другие интересы, а их выбор велик. Например, немалое число этих занимающих пожизненные должности левых, которые должны были бы растлевать юные умы социалистическими идеями, были заняты своими постмодернистскими рассуждениями о том, что сама истина есть мысленная конструкция. Эти рассуждения сделали несостоятельным для многих ученых мужей даже простое участие в каком бы то ни было политическом споре, темой которого было бы «преимущество одной модели обучения (публичной) над другой (корпоративной)». И поскольку истина относительна, кто возьмется утверждать, что Платоновы «Диалоги» более «авторитетны», чем «Анастасия» компании Fox?

Однако эта модная академическая тенденция объясняет отсутствие на поле боя только немногих из пропавших без вести. Многие другие университетские радикалы были не прочь вступить в старую добрую политическую борьбу, но в критические годы корпоративного нашествия на кампусы они были заняты в другой баталии – всепоглощающих дебатах о тендерных и расовых проблемах – в так называемых войнах за политическую корректность. Как мы увидим в следующей главе, если студенты позволили превратить себя в испытательный рынок, то это потому, что у них на уме было совсем другое. Они были слишком заняты атаками на своих профессоров по вопросам целесообразности существующих канонов и необходимости ужесточения законов против сексуальных домогательств. А если их профессора не сумели предотвратить то, что сам принцип ничем не стесненной свободы научного обсуждения променяли на наличный доллар, то это могло случиться потому, что они тоже были заняты другим – защищались от своих собственных студентов-маккартистов [36]. Вот так вот все они и ругались – о проблемах женщин в современном обществе и о последней реакционной книге, а в это время прямо у них на глазах распродавали их родные кампусы. И только тогда, когда политика личного представительства была заимствована брэндингом, студенты и профессора начали отказываться от ссор друг с другом, понимая, что у них теперь есть мощный общий враг.

Но многое уже было потеряно. Не только несколько уже устаревшее понятие «чистого» образования и научного исследования, а нечто более фундаментальное: коли уж учебные заведения (заимствуя фразу у

Флоридского университета) «притворяются корпорациями», то потерянной оказывается сама идея не тронутого брэндингом пространства. Во многих отношениях школы и университеты остаются в нашей культуре самыми ощутимыми воплощениями общественного пространства и коллективной ответственности. Особенно университетские кампусы – они, с их общежитиями, библиотеками, «зелеными» зонами и общими для всех стандартами открытых и взаимоуважительных дискуссий, играют жизненно важную, пусть уже во многом и символическую роль: это единственное сохранившееся место, где молодые люди могут видеть, как проживается настоящая общественная, публичная жизнь. И какой бы несовершенной ни была в прошлом оборона этих учреждений, на нынешний момент нашей истории аргументация против превращения образования в полигон по расширению брэндов по большей части та же, что и аргументация за сохранение национальных парков и природных заповедников: эти квазинеприкосновенные места напоминают нам о том, что чистое, не тронутое брэндами пространство еще возможно.

## Глава пятая

### Патриархи становятся фанками

#### *Триумф маркетинга самоидентичности*

Что уж тут говорить – если тебе посвящают целую полосу в журнале Friends, трудно, как раньше, считать себя левым.

**Джей Блотчер, деятель борьбы со СПИДом, журнал New York, сентябрь 1996 г.**

В конце 80-х – начале 90-х я была из числа тех студентов, кто далеко не сразу отозвался на постепенное брэндирование университетской жизни. Могу сказать по собственному опыту: дело не в том, что мы не ощущали все более заметного присутствия корпораций на кампусе, – нет, мы даже иногда выражали недовольство. Просто как-то руки не доходили. Мы знали, что сети фаст-фуд устанавливали свои прилавки в библиотеке, а преподаватели прикладных наук очень уютно пристраивались к фармацевтическим компаниям, но чтобы в точности узнать, что происходило на совещаниях совета попечителей и в лабораториях, следовало побегать, а нам, честно говоря, было недосуг. Мы спорили о том, допускать ли евреев на пленум по расовому равенству в женском центре кампуса и почему собрание для обсуждения этого вопроса было назначено на то же время, что и пленум

лесбиянок и «голубых» – видимо, организаторы подразумевают, что среди евреек не бывает лесбиянок? Черных бисексуалов не бывает? Во внешнем мире политические проблемы расы, пола и сексуальности по-прежнему были привязаны к конкретным и безотлагательным вопросам, таким, как равная оплата труда, юридическое признание однополых браков и насильственные действия полиции, и эти серьезные движения представляли – и представляют – реальную угрозу существующему экономическому и политическому порядку. Но на многих университетских кампусах они как-то не казались достаточно яркими студентам, для которых политические вопросы личностной принадлежности вылились к концу 70-х в нечто совсем другое. Многие из наших баталлий происходили по проблеме «представительства каких-то-там меньшинств» – не очень четко выраженного набора обид против большей частью средств массовой информации, учебной программы и английского языка. Кампусные феминистки, спорящие о том, насколько женщины «представлены» в списке литературы для обязательного чтения; «голубые», желающие быть лучше «представленными» на телевидении; рэп-звезды, похваляющиеся тем, что «представляют» гетто; вопрос, заканчивающийся беспорядками в фильме Спайка Ли 1989 года «Поступи как надо» (Do the Right Thing) – «Почему на стене нет наших братьев?», – таков был вопрос нашей политики, политики отражений и метафор.

Эти проблемы всегда стояли на политической повестке дня и движения за гражданские права, и женского движения, а позже и борьбы со СПИДом. С самого начала признавалось, что среди факторов, удерживающих женщин и представителей этнических меньшинств на заднем плане, есть и отсутствие заметных образцов для подражания, занимающих полномочные общественные позиции, и что увековечиваемые прессой стереотипы, встроенные в самую ткань языка, служат тому, чтобы укреплять, причем не слишком изолируясь, главенство белого мужчины. Для того чтобы происходил реальный прогресс, воображение обеих сторон должно было быть освобождено от колониального сознания.

Но к тому времени, когда мое поколение унаследовало эти идеи, дважды или трижды сменив убеждения, «представительство меньшинств» уже не было больше одним из многих инструментов – оно стало ключевым. В отсутствие ясной юридической или политической стратегии мы относили почти все проблемы общества на счет прессы и учебной программы – они либо увековечивают негативные стереотипы, либо просто замалчивают проблемы. Азиатов и лесбиянок они заставляли чувствовать себя незаметными, на «голубых» навешивали ярлык «извращенцы», на черных – «потенциальные преступники», на женщин – «слабые и неполноценные существа». Все это они и накаркали, и от этого сейчас происходит почти все «неравенство» реального мира. Наши поля сражений были комедийными сериалами с соседями-гомосексуалистами, которых никто никогда не укладывал в постель; с газетами, полными изображений пожилых белых мужчин; с журналами,

продвигавшими, по терминологии писательницы Наоми Вульф, «миф о красоте»; со списками литературы для обязательного чтения, которые должны были, на наш взгляд, выглядеть, как реклама компании Venetton<sup>[37]</sup>, делавшая наши требования к спискам литературы для обязательного чтения тривиальными. О, как были мы, дети века массовой информации, возмущены узостью и деспотизмом изображения образов в журналах, в книгах и на телевидении; так возмущены, что убеждали себя: если изменятся типажи и тенденциозный язык – реальность изменится тоже. Мы думали, что обретем спасение в реформировании MTV, CNN и Calvin Klein. А почему бы нет? Коли СМИ, как нам казалось, суть источник столь многих наших проблем, то, если нам только удастся «совратить» их, чтобы они нас лучше представляли, уж, наверное, они нас и спасут? Когда станут точнее наши коллективные зеркала, тогда повысится наша самооценка, а все предубеждения отпадут, как по волшебству, – общество ведь захочет соответствовать тому прекрасному и достойному отражению, в которое мы заретушируем его образ.

Преобразование мира с помощью поп-культуры было в самой природе поколения, вскормленного средствами массовой информации. Трудность состояла в том, что, пока суд да дело, эти навязчивые идеи начали преобразовывать нас. С течением времени кипевшие на кампусах политические дебаты оказались настолько поглощены определением личностной принадлежности (расовой, половой и т.д.), что едва ли не затмевали собой весь остальной мир. Лозунг «Личное есть политическое» пришел на смену лозунгу «Экономическое как политическое» и даже, наконец, «Политическое как политическое». Чем больше важности придавали мы вопросам представительства меньшинств, тем большую роль в нашей жизни они узурпировали – потому, быть может, что в отсутствие более ощутимых политических целей любое движение, занятое борьбой за лучшую социальную отражаемость, в конце концов непременно падет жертвой собственного нарциссизма.

Скоро «выход из тени» уже относился не к одному только СПИДу, а сделался безоговорочным требованием «заметности» «голубых» и лесбиянок – все гомосексуалисты должны быть на свету, не только политики правого крыла, но и все знаменитости вообще. К 1991 году левая группа Queer Nation («Нация гомиков») расширила свои претензии к средствам массовой информации и культуры: их неодобрению подвергались изображения не только маньяков-убийц, пораженных СПИДом, но и вообще любых убийц, если они не натуралы. Региональные ячейки этой группы в Сан-Франциско и Лос-Анджелесе провели акции протеста против фильма «Молчание ягнят», выражая недовольство тем, что изображенный там серийный убийца и негодяй – трансвестит, а также устраивали помехи показу «Основного инстинкта», потому что его героиня-убийца, вооруженная ножом для колки льда, – лесбиянка. Организация GLAAD («Альянс голубых и лесбиянок в защиту их чести и достоинства») перестала ограничиваться давлением на средства

массовой информации по поводу использования ими терминологии типа «голубая чума» для описания СПИДа, а стала усиленно давить на телеканалы, чтобы в их передачах было больше персонажей так называемой нетрадиционной ориентации. В 1993 году знаменитая Тори Осборн, лидер движения за права лесбиянок в США, сказала, что самый главный политический вопрос, стоящий перед теми, кого она представляет, это не льготы семейным парам одного пола, не право служить в армии и даже не право двум женщинам вступать в брак и усыновлять детей. Это, сказала она репортеру: «Незаметность. Точка. Конец предложения»[1].

Подобно антипорнографической деятельности феминисток предыдущего поколения, устраивавших демонстрации у дверей стрип-клубов, многие из политических акций начала 90-х переместились от порогов правительственных и судебных зданий к ступеням музеев, выставляющих искусство Африки, – их сочли проводниками колониального образа мыслей. Активисты толпились у театральных подъездов, где давали мега-мюзиклы типа «Плавучий театр» и «Мисс Сайгон», и даже просочились к самому краю красной ковровой дорожки при вручении Оскаров в 1992 году.

Все эти баталии теперь, издавлек, кажутся несущественными, но вы вряд ли станете упрекать нас, нарциссистов от массовой культуры, за нашу веру в то, что мы участвуем в решительном сражении во имя всех угнетенных: ведь каждый предпринятый нами шаг вызывал новую волну апокалиптической паники в рядах наших консервативных противников. Если мы не были революционерами, почему тогда наши оппоненты говорили, что революция уже идет и что мы находимся в пекле «культурной войны»? «Преобразования американских кампусов столь всеобъемлющи, что не будет преувеличением назвать их „революцией“, – информировал своих читателей автор „Негуманитарного образования“ Динеш Д'Сауза. – Ее характерные признаки можно видеть на любом кампусе сегодняшней Америки, во всех аспектах университетской жизни»[2].

При всех своих заявлениях о жизни при сталинистских режимах с их нетерпимостью к инакомыслию наши профессора и администраторы предприняли оглушительно громкое контрнаступление: не жалея сил, они боролись за свое право обижать нас, тонкокожих радикалов; они ложились на рельсы любого нового закона и правила, направленного против нападков и домогательств, и вообще вели себя так, как будто сражаются за само будущее Западной Цивилизации. Появилась целая лавина похожих друг на друга журнальных публикаций, в один голос трубивших о том, что политические движения за самоидентичность уже привели к чрезвычайной ситуации международного масштаба: «Негуманитарное образование» (Illiberal Education) в Atlantic Monthly, «Паузы» (The Silences) в Maklean's, «Новые айтиоллы высшей школы» (The Academy's New Ayatollahs) в Outlook, «Обиделись» (Taking Offense) в Newsweek. В журнале New York писатель Джон Тэйлор сравнил наше поколение кампусных активистов с членами культовых

сект, «Гитлер-югендом» и христианскими фундаменталистами[3]. Исходившая от нас угроза считалась столь страшной, что Джордж Буш даже нашел время, чтобы предупредить мир: политическая корректность «заменяет старые предрассудки новыми».

### *Самоидентичность? Продано!*

Взрыв реакции на политическую активность в вопросах личной принадлежности сделал для нас свое черное дело: он зашорил нам глаза на то обстоятельство, что многие из наших требований быть «представленными» немедленно принимались маркетологами, СМИ и производителями массовой культуры – да только не по тем причинам, как нам хотелось бы. Я могу назвать точный момент этой перемены отношения к нам – август 1992-го: кризис брендов, достигший пика в «пятницу Marlboro». Это тогда мы обнаружили, что наши заклятые враги – там, в мейнстриме. А мейнстрим представлялся нам гигантским монолитом вне известных нам университетских анклавов: нас не боятся и не ненавидят, а даже считают в чем-то интересными.

Как только мы пустились на поиски источников новых, современных образов и представлений о себе, наши настойчивые утверждения о своей экстремальной сексуальной и расовой принадлежности стали прекрасным материалом для стратегий брендинга и нишевого маркетинга. Если многообразие – это то, чего вы хотите, как бы говорили нам бренды, многообразие будет ровно тем, что вы получите. И с этим маркетологи и медийные магнаты спикировали на нас с краскопультами в руках, чтобы слегка подретушировать цвета и образы нашей культуры.

Пять последовавших лет были оргией красных лент[38], бейсболки с Малколмом Х[39] и футболки с надписью «Молчание=смерть». К 1993 году рассказы об университетском армагеддоне сменились новыми – об очередной эротической волне феминизма «Возьми меня» (Do-Me Feminism) в Esquire и «Лесбийский шик» (Lesbian Chic) в New York и Newsweek. Сдвиг в подходе произошел не благодаря некой массовой перемене политических взглядов, а в результате вполне точных экономических расчетов. Согласно книге «Потрясающий век» (Rocking the Ages), выпущенной в 1997 году ведущей американской компанией по исследованиям потребительского рынка Yankelovich Partners, «Многообразие» – «определяющая идея» для «иксеров» (людей «поколения X»), в противоположность «Индивидуальности» для бэби-бумеров и «Долгу» для их родителей:

Люди «поколения X» сегодня выходят в жизнь с плюралистическими установками, и эти установки прочнее всех, какие мы доныне исследовали. Глядя вперед на ближайшие двадцать пять лет, мы ясно понимаем, что

приемлемость альтернативных образов жизни станет еще глубже и распространеннее по мере того, как люди «поколения X» будут вырастать и брать на себя бразды правления, становясь доминирующей покупательской группой на потребительском рынке... *Многообразие – ключевой факт жизни для "иксеров", самая суть тех взглядов, что они принесут на рынок.* Многообразие во всех его формах – культурное, политическое, сексуальное, расовое, социальное – вот признак этого поколения... *(курсив автора статьи) [4].*

Тем временем агентство «охотников за крутизной» Sputnik объясняет, что «нынешняя молодежь – это один большой образец многообразия», и поощряет своих клиентов окунуться в пестроту «Соединенных Улиц Многообразия», не боясь отведать туземных яств. Ди Ди Гордон призывает своих клиентов мстительно отвечать на «Силу Девушек» [40]: «Девушки-подростки хотят видеть кого-то, кто может дать им под зад коленкой» [5]. А человек-бренд Том Питерс, высказываясь подозрительно похоже на меня и моих университетских друзей, взял в моду поносить свою корпоративную аудиторию за то, что они – «белые пожилые мужчины».

Как мы уже видели, эта информация следовала по пятам двух других схожих откровений. Первым откровением было то, что компании – производители потребительских товаров выживут только в том случае, если выстроят корпоративные империи вокруг «индивидуального своеобразия своих брендов». Второе откровение – что быстро растущая юношеская демографическая группа есть ключ к успеху на рынке. Тогда само собой разумеется, что если исследователи рынка и «охотники за крутизной» в один голос доносят, что многообразие есть ключевая черта характера этой сулящей большие доходы демографической группы, то делать остается только одно: всякая задумывающаяся о будущем корпорация должна принять вариации на темы многообразия в качестве индивидуального своеобразия своих брендов.

И это в точности то, что большинство озабоченных брендингом корпораций попытались сделать. Силясь понять, как сумела компания Starbucks, не проведя ни единой общенациональной рекламной кампании в мгновение ока сделаться в 1996 году народной маркой, журнал Advertising Age строит догадки, что ее успех как-то связан с присущей ей аурой «третьего мира» – с образом джинсов-варенок. «Для поклонников Starbucks связанное с нею „переживание“ – нечто большее, чем ежедневное употребление кофе-эспрессо: это погружение в политически корректное, культурно обустроенное убежище...» [6]. Starbucks, однако же, была лишь второстепенным игроком в маркетинговой лихорадке политкорректности. Abercrombie&Fitch в своих рекламных плакатах изображала парней в исподнем, строящих друг другу глазки; Diesel пошла еще дальше и показала двух целующихся матросов (см. фото на с. 150); транслируемый в США ролик, рекламирующий колу компании Virgin, демонстрировал «первую в истории показанную в рекламном ролике „голубую“ свадьбу», как гордо объявили в пресс-релизе. Появились также

нацеленные специально на «голубых» брэнды, например, пива Pride Beer и воды Wave Water с лозунгом: «Мы наклеиваем ярлыки на бутылки, а не на людей». Появились в «голубых» сообществах и свои собственные «охотники за крутизной» – исследователи рынка, прочесывавшие гей-бары скрытыми камерами[7].

Тем временем Gap наполнила свои плакаты расово смешанными радугами худощавых, инфантильных моделей. Diesel укротила свое раздражение против этого недостижимого идеала красоты ироническими плакатами, на которых женщин подают в виде блюд к столу, за которым сидят свиньи[41]. Body Shop усмирила взрыв своего негодования против обоих, вовсе отказавшись от рекламы, а вместо того вывесила в своих витринах красные ленты и плакаты, осуждающие насилие в отношении женщин. Гонка за многообразием прелестно совмещалась с принятием африкано-американского стиля и героев, которых такие компании, как Nike и Tommy Hilfiger, уже подцепили на крючок в качестве мощного орудия маркетинга. Но Nike, кроме того, поняла, что люди, считающие себя принадлежащими к угнетенным слоям населения, составляют готовые рыночные ниши: брось в их сторону несколько либеральных банальностей – и вот ты уже не просто поставщик продукции, а союзник в борьбе. И стены Найк-тауна украшались цитатами из Тайгера Вудса [42], заявляющего, что «есть еще в США поля для гольфа, где мне не позволено играть из-за цвета моей кожи». А женщины на рекламных плакатах Nike сообщали нам, что «высокие каблуки – заговор против женщин», а «хорошая моя» – слово на букву "х".

И кажется, все подряд заигрывали с нестабильностью половой принадлежности – от стародавней истории о том, как трансвестит РуПол выступал моделью-представительницей косметической фирмы MAC, до рекламных плакатов текилы, информирующих публику, что вон та «она» в бикини – на самом деле «он»; от одеколонов Calvin Klein, сообщающих нам, что пол – не более чем умозрительная абстракция, до дезодоранта Sure Ultra Dry, призывающего всех умников расслабиться: «Мужчина? Женщина? Разве это имеет значение?».

### *Тоска по гнету*

Эти кампании до сих пор вызывают яростные споры. Совершенный ли это цинизм или намек на то, что рекламодатели хотят измениться и начать играть более позитивную общественную роль? Плакаты Benetton середины 90-х годов бешено метались между остроумным, красивым вызовом расовым стереотипам и гротескной коммерческой эксплуатацией людских страданий. Но они, бесспорно, были частью искренних попыток использовать обширный культурный актив компании, чтобы сообщить нечто более значительное, чем

просто «Покупайте побольше свитеров»; они сыграли центральную роль в том, что мир моды присоединился к борьбе со СПИДом. Нельзя отрицать, что Body Shop выступила новатором, доказав частному сектору, что транснациональная сеть магазинов может быть честным, не избегающим острых тем политическим игроком, даже делая при этом миллионы долларов на пене для ванн и лосьонах для тела. Сложные движущие мотивы и кричащие противоречия в недрах многих из этих «этичных» сфер бизнеса мы рассмотрим внимательнее в одной из будущих глав. Теперь же скажем, что многим из общественных активистов, которые еще недавно верили, что «представительство» в СМИ сделает мир более справедливым, стало ясно одно: политические акции вокруг самоидентичности не боролись с системой и даже не подрывали ее. Когда дело дошло до новой крупной ниши корпоративного брэндинга, оказалось, что именно они ее питают.

Коронация сексуального и расового многообразия как новой суперзвезды рекламы и массовой культуры вполне закономерно породила нечто вроде кризиса жанра на тему самоидентичности. Некоторые бывшие бойцы ID-фронта (от *Identity* – самоидентификация) теперь даже предаются грусти по старым добрым временам, когда они, да, были угнетаемы, но символы их левизны не выставлялись на продажу в супермаркете Wal-Mart. Как заметила, говоря о столь превозносимом восхождении «Силы Девушек», музыкальный критик Энн Пауэре: «То, что рождается на этом пересечении традиционно женственного с выходящей на передний план Девушкой, это не революция – это коммерция... Так неподдельное движение вырождается в гигантский покупательский разгул, где девушкам предлагают купить себе прямо с прилавка любой образ, с которым они себя ассоциируют, любую индивидуальность, какая им больше подойдет»[8]. Подобным образом рассуждал и Дэниел Мендельсон: принадлежность к «голубым» выродилась в основном в «предложение особого набора товаров... Притеснения, по крайней мере, с культурных позиций, были, может быть, самым лучшим, что могло случиться с „голубой“ культурой. Без них мы ничто».

Эта грусть, разумеется, абсурдна. Даже самый циничный боец ID-фронта признает, если его хорошенько расспросить, что показ на ТВ Эллен ДеДженерес[43] и других гомосексуальных персонажей имеет некоторые конкретные преимущества. Может быть, это полезно для детей, в частности тех, что живут вне крупных городов – в деревенской, загородной или поселковой среде, где быть «голубым» – это, скорее всего, обрекать себя на жизнь в постоянной ненависти к себе. (Уровень суицидальных попыток среди гомосексуальных и бисексуальных подростков мужского пола в США составил в 1998 году 28,1% против 4,2% среди гетеросексуалов той же возрастной группы.[9]) Также и большинство феминисток согласятся, что хотя томное мурлыканье Spice Girls «Если хочешь любить меня, то давай вместе с моими подружками» вряд ли разрушит миф красоты, а все же это шаг вперед по сравнению с одой групповому изнасилованию, спетой в 1993 году звездой

рэпа Снупом Доггом: «Что за кайф, если моим ребятам не достанется».

И все же, пусть это важно – повышать самооценку подростков и следить, чтобы у них были позитивные модели для подражания, достижение это сомнительно, и с точки зрения общественной активности приходится задаваться вопросом: а то ли это, что нужно? Неужели все наши протесты и «подрывная» теория привели только к тому, чтобы поставлять красивое наполнение разнообразным отраслям индустрии массовой культуры, новый образный ряд нового стиля жизни – новой рекламной кампании Levi's «Что истинно?» и повышенный за счет «Силы Девушек» объем продаж дисков – музыкальному бизнесу? Почему, иными словами, наши идеи насчет политического бунтарства представляли собой столь малую угрозу плавному повседневному течению дел?

Спрашивать, конечно, надо не «почему?», а «как же иначе?». Ровно так же как сообразительные предприниматели вывели для себя уравнение «бренды, а не продукция», быстро поняв, что временный дискомфорт – будь то от необходимости принимать на работу больше женщин или внимательнее редактировать язык рекламной кампании – это малая цена за огромную рыночную долю, которую сулит многообразие. То, что настоящая выгода явилась следствием этого процесса, может быть, и правда, но правда также и то, что баскетболист Денис Родман носит женское платье, а Disney World празднует «День голубых» не благодаря политическому прогрессу, а в силу финансовой целесообразности. Рынок ухватился за мультикультурализм точно так же, как он ухватился за молодежную культуру в целом – не просто как за рыночную нишу, а как за источник нового карнавального образного ряда. Как замечают Роберт Голдман и Стивен Пэпсон: «Культура белого хлеба уже просто никуда не годится»[10]. Индустрия массовой культуры с оборотом в 200 миллиардов долларов – самая крупная в наши дни статья американского экспорта – нуждается в непрерывном и постоянно меняющемся притоке уличных стилей и фасонов, острых музыкальных клипов и радуги цветов. И радикальные критики СМИ, изо всех сил стремившиеся в начале 90-х быть «представленными», практически преподнесли брэндмейкерам на вакуумную расфасовку свою колоритную уникальную индивидуальность.

Необходимость большего многообразия, этот боевой клич моих студенческих лет, теперь не только воспринят индустрией массовой культуры, а стал мантрой глобального капитала вообще. И политические акции вокруг личностной самоидентификации, как они проводились в 90-х годах, были не угрозой – они были «золотой жилой». «Эта революция, – пишет культуролог Ричард Голдстин в газете Village Voice, – оказалась спасителем позднего капитализма»[11]. Как раз вовремя, добавим.

Примерно в то же время, когда мы с друзьями сражались за лучшую культурную «представленность», рекламные агентства, телерадиовещатели и глобальные брэнды были заняты собственными трудностями. Благодаря распространению принципов свободной торговли и другим формам ускоренной дерегуляции рынка, глобальный рынок становился наконец реальностью, но при этом возникали новые, неотложные вопросы. Как лучше всего продавать одну и ту же продукцию на рынках разных стран? С какими интонациями рекламистам следует обращаться ко всему миру одновременно? Как одной компании удовлетворить требования разных культур, оставаясь внутренне целостной?

До недавнего времени многие корпорации отвечали просто: заставь мир говорить на *твоем* языке и впитывать *твою* культуру. В 1983 году, когда распространение своего бизнеса по всему миру было для всех, кроме горстки корпораций, лишь фантазией, гарвардский профессор Теодор Левитт опубликовал эссе «Глобализация рынков», в котором утверждал, что любая компания, готовая поклониться какому-нибудь местному обычаю или вкусу, обречена на неминуемый провал. «Нужды и желания мира уже бесповоротно гомогенизированы», – писал он в работе, мгновенно ставшей манифестом глобального маркетинга. Левитт делал резкое различие между слабыми *транснациональными* корпорациями, которые изменяются в зависимости от того, в какой стране работают, и высоко держащими голову *глобальными* корпорациями, которые просто по определению остаются самими собой, куда бы ни забредали. «Транснациональная корпорация действует в ряде стран и адаптирует свою продукцию и свои правила под каждый рынок; издержки этого высоки. Глобальная корпорация действует с неколебимым постоянством – и с низкими издержками – как если бы весь мир (или его главные регионы) был единым организмом; она продает одно и то же одинаково везде... Старинные различия в национальных вкусах или в обычаях делового оборота исчезают»[12].

Левиттовы «глобальные» корпорации были, естественно, американскими корпорациями, а гомогенизированный образ, который они пропагандировали, был образ Америки: светловолосые голубоглазые ребяташки, поедающие хлопья от Kellogg на японском телевидении; Ковбой Marlboro, переносящий американский скотоводческий поселок в африканскую деревню; Соке и McDonald's, приучающие весь мир к вкусам американцев. С глобализацией, переставшей быть, в общем-то, «мечтой идиота», а ставшей явью, эти древности ковбойского маркетинга стали наступать кое-кому на мозоли. Привычное страшилище XX века – «американский культурный империализм» – в последние годы вызвало крики о «культурном Чернобыле» во Франции, подтолкнуло создание «движения за слоу-фуд» («медленная еда», в противовес «быстрой», фаст-фуд) в Италии и привело к публичному сжиганию кур в знак протеста у порога первого заведения Kentucky Fried Chicken

(«жареная курица по-кентуккийски») в Индии.

Кто-кто, а американцы никогда не были замечены в культурной чуткости и тактичности, и потому неудивительно, что дорога в Левиттов глобальный рынок вымощена культурными ошибками. Самая серьезная из них была сделана после падения европейского коммунизма, когда медиа-магнаты наперебой требовали признания своих заслуг в победе свободы и демократии по всему миру – претензия, за которую им еще предстояло расплачиваться. «Мы начали транслировать MTV на Восточную Германию, и на второй день пала Берлинская стена», – сказал председатель правления Viacom International Самнер Редстоун[13]. Тед Тернер потребовал признания заслуг CNN и Игр доброй воли. "Я сказал: «Давайте попробуем с этим покончить. Давайте соберем вместе нашу молодежь, давайте начнем новый цикл и попытаемся устроить немножко мира во всем мире и закончить „холодную войну“. И, слава Богу, мы это сделали»[14]. Медиа-магнат Руперт Мердок тем временем сообщил миру, что «спутниковое вещание дает возможность многим алчущим информации жителям закрытых стран обойти контролируемое государством телевидение»[15].

Эта бравада эпохи окончившейся «холодной войны» не слишком хорошо прошла в таких странах, как Китай, где приверженность так называемым западным ценностям остается серьезным политическим заявлением. Поэтому несколько западных медиа-магнатов, теперь одержимых идеей опутать всю Азию сетью своих спутников, изо всех сил стараются дистанцироваться от своей былой риторики борцов за свободу и активно сотрудничают с диктатурами, совместно с ними ограничивая свободный поток информации. Это положение дел мы подробнее рассмотрим в восьмой главе.

Вот на каком месторождении был обнаружен маркетинг «многообразия», заявивший о себе как о средстве против ошибок глобальной экспансии. Вместо создания разных рекламных кампаний для разных рынков можно делать такие кампании, которые будут являть «многообразие» сразу для всех рынков. Эта формула, похожая на безразмерную одежду – один размер на любую фигуру, обладала финансовым (низкие издержки) преимуществом старомодного ковбойского культурного империализма, а риска оскорбить чьи-то вкусы на местах несла в себе гораздо меньше. Вместо того чтобы призывать мир попробовать на вкус Америку, она взывает, как лозунг Skittles, «попробовать радугу на вкус». Этот карамельный мультикультурализм явился на свет как более добрая, более благородная упаковка для гомогенизирующего эффекта того, что индийский физик Вандана Шива называет «монокультурой», – это в конечном итоге мономльтикультурализм.

Сегодня последним писком глобального маркетинга является не продажа Америки миру, а доставка по всему миру некой рыночной «окрошки». В конце 90-х клич торговца: «Поменьше Ковбоя Marlboro, побольше Рики Мартина» – двуязычная смесь Севера и Юга, плюс немного латиноамериканского, немного ритм-н-блюза, и все это переложено в вирши глобальной тусовки. Этот

подход, напоминающий фестиваль кухонь народов мира, создает беспространственность некоего Единого Мира, всемирный супермаркет, в котором корпорации способны продавать один и тот же вид продукции во множестве стран, не вызывая былых криков о «кока-колонизации».

По мере того как культура по всему миру становится все более однородной, задачей маркетинга является оттянуть тот кошмарный миг, когда фирменные товары-бренды перестанут выглядеть как стиль жизни или носители грандиозных идей, а вдруг предстанут миру как обычные повседневные вещи, каковыми на самом деле и являются. Маркетинговая «окрошка» с ее растворенной этничностью и была введена в обиход как антидот этому ужасу культурной однородности. Воплощая собой отличительные черты крупных корпораций, которые радикально индивидуалистичны и вечно новы, бренды пытаются обезопасить себя от обвинений в том, что они, по сути дела, продают миру единообразие и одинаковость.

### *Глобальный тинейджер*

Конечно, не все одинаково восприимчивы к идее обращаться с культурой и национальностью как с модными аксессуарами, которые можно надевать и снимать. Те, кто прошел войну и пережил революцию, более склонны хранить свои национальные традиции. Живущим в беспросветной бедности – а такие составляют четверть населения мира[16] – тоже не просто встроиться в общий мировой порядок, тем более что в тех уголках развивающегося мира, где в общей сложности 1,3 миллиарда людей живут на 1 доллар США или меньше в день[17], о кабельном телевидении и о фирменных товарах с известными лейблами знают только понаслышке. Нет, не они, а молодые люди, живущие в развитых и развивающихся странах, – вот на кого великая надежда мира. Как никто и ничто другое, украшенные логотипами тинейджеры из средней школы, намеренные кроить себя по шаблонам, сфабрикованным средствами массовой культуры, стали для глобализации самым мощным фетишем.

Причин тому несколько. Во-первых, в мире, как и на американском рынке, их, этих подростков, много. Мир кишмя кишит тинейджерами, особенно в южных странах, где, по оценкам ООН, 507 миллионов взрослых умрут, не достигнув сорокалетнего возраста[18]. Две трети населения Азии находится в возрасте до тридцати лет, а во Вьетнаме, вследствие многолетней кровавой войны, около 50% населения составляют рожденные после 1975 года. В целом численность так называемой глобальной демографической группы тинейджеров оценивается в один миллиард, и эти подростки потребляют непропорционально большую долю дохода своих семей. Например, в Китае престижное, или «показное», потребление остается для всех членов семьи в большой степени чем-то нереальным. Но, возражают исследователи рынка,

китайцы идут на огромные жертвы ради потомства, особенно ради мальчиков, и эта культурная особенность – прекрасная весть для производителей мобильных телефонов и кроссовок. Лора Кляйн из американской компании Just Kid Inc., проводившая исследование потребительского рынка в Китае, обнаружила: в то время как родители и дедушки с бабушками могут обходиться без электричества, единственный сын (пусть скажет *спасибо* государственной политике «один ребенок на семью») часто наслаждается широко известным «синдромом маленького императора». Кляйн называет это «феноменом 4-2-1»: четверо стариков и двое родителей экономят и откладывают, чтобы один ребенок мог стать клоном MTV. «Когда вы имеете двух бабушек, двух дедушек и двух родителей, тратящих все свои деньги на одного ребенка, ежу понятно, что это рынок что надо», – говорит один инвестор, вкладывающий деньги в венчурные проекты в Китае[19]. Мало того, поскольку дети быстрее впитывают культурные новшества, их часто назначают «ответственными за покупки», даже за крупные приобретения для хозяйства. В целом это исследование показывает, что, хотя взрослые и хранят старые обычаи и традиционный образ жизни, глобальные тинейджеры эти надоевшие примочки сбросили с себя, как прошлогодние фасоны. «Они предпочитают кока-колу – чаю, „найки“ – сандалиям, чикен-макнагеттсы – рису, кредитные карточки – наличным», – рассказал журналисту Wall Street Journal старший экономист фирмы Dean Witter Reynolds Inc. Джозеф Куинлен [20]. Намек ясен: получи детей, и получишь всю семью и весь будущий рынок.

Многообразие. Любое многообразие.

*Рекламный слоган универсального магазина Baton's в Канаде (1998-1999 г.г.)*

Раздутый риторикой подобного рода имидж глобального тинейджера витает над планетой, как эйфорическая корпоративная галлюцинация. Эти детишки, повторяют нам, живут не в конкретном географическом месте, но в глобальной потребительской петле, подключенные через свои мобильники к новостным группам в Интернете, связанные вместе через игровые автоматы и видеоприставки Sony Playstation, видеоклипами MTV и играми команд Национальной баскетбольной лиги. Самое широкое и наиболее часто цитируемое исследование глобальной подростковой демографической группы было проведено в 1996 году отделом Brain Waves («Мозговые волны»), расположенного в Нью-Йорке рекламного агентства DMB&B. Это «Исследование тинейджеров нового мира» изучило 27 600 выходцев из среднего класса в возрасте от 15 до 18 лет в сорока пяти странах и принесло потрясающие вести для клиентов агентства, среди которых Coca-Cola, Burger King и Philips. «Несмотря на разные культуры, молодежь среднего класса по всему миру живет своей жизнью как бы в параллельной вселенной. Они встают поутру, натягивают свои „левисы“ и „найки“, подхватывают свои бейсболки, рюкзаки, CD-плееры Sony и направляются в школу»[21]. Элисса Мозес, старший вице-президент агентства, назвала возникновение этой

глобальной подростковой демографической группы «одной из величайших рыночных возможностей всех времен»[22].

Но прежде чем бренды смогут продавать один и тот же продукт одним и тем же образом по всему миру, сами тинейджеры должны идентифицировать себя со своей новой демографической группой. Вот почему большинство глобальных рекламных кампаний пока еще наиболее напористо продают не что иное, как *идею* глобального подросткового рынка – калейдоскоп множества смешивающихся друг с другом этнических лиц: африканские косички, розовые волосы, раскрашенные хной руки, пирсинг и татуировки, несколько национальных флагов, мелькание иностранных уличных знаков, китайские иероглифы и арабская вязь, рассыпанные там и сям английские слова и все это на фоне сэмплов электронной музыки. Гражданство, язык, национальность, религия, политические взгляды – все сведено к их самым цветистым, экзотическим аксессуарам, призванным совместными усилиями убедить нас, как это делает президент Diesel Ренцо Россо, что "нет никаких «они и мы», а есть просто одно гигантское «Мы!»[23].

Чтобы достичь этого состояния единения, глобальных тинейджеров иногда приходится сражаться с уважающими традиции стариками, которые никак не могут по достоинству оценить их радикальную приверженность к джинсовой ткани. Например, телевизионная реклама джинсов Diesel показывает двух корейских подростков, превращающихся в птиц после двойного самоубийства и обретающих свободу только благодаря полной самоотдаче бренду. В этого рода рекламе конечный продукт – нечто большее, чем безалкогольные напитки, мороженое, кроссовки или джинсы: это глобальные тинейджеры, которые должны начать существовать как демографическая группа в умах юных потребителей по всему миру, а иначе вся эта затея с глобальным маркетингом провалится с треском. Вот почему глобальный молодежный маркетинг – это до умопомрачения повторяющаяся афера, сама запьяневшая от грандиозности идеи, которую пытается воплотить: «третье» представление о гражданстве – не американское, не местное, но такое, которое объединит оба через культ потребления.

В центре глобального тинейджерского феномена триумфально возвышается телеканал MTV, который в 1998 году принимали в 273,5 миллиона домов по всему миру, причем только 70 миллионов из них находились в США. К 1999 году восемь глобальных подразделений MTV вещали на 83 страны и территории – пусть и поменьше, чем CNN, вещающая на 212 стран, но все равно внушительно. Более того, «Исследование тинейджеров нового мира» выявило, что самым важным фактором, влияющим на единообразие вкусов обследованных подростков среднего класса, служит телевидение, и в особенности MTV, – 85% из них смотрят его каждый день. Элисса Мозес назвала этот канал «бюллетенем новостей для создания имиджа брендов»[24] и «системой массового обращения к целому поколению»[25]. Такого рода зрительский охват оставался беспрецедентным с 50-х годов, когда семьи

собирались у телевизора, чтобы посмотреть шоу Эда Сэлливана. Глобальные тинейджеры ежедневно смотрят MTV в таком объеме, что из совместных культурных опытов взрослых это можно сравнить лишь с ситуацией начала войны, когда все глаза были сосредоточены на одних и тех же образах, доносимых CNN.

И чем больше существует зрителей, готовых вместе с MTV увидеть некое племя культурного взаимообмена, племя глобальных тинейджеров-кочевников, тем более однородный рынок для продажи продукции получают рекламисты. Чип Уокер, руководитель «Исследования тинейджеров нового мира», сказал так: «Подростки, которые смотрят видеоклипы MTV, чаще, чем другие, станут носить джинсы тинейджерского „форменного“ покроя, кроссовки и джинсовые куртки... Они также чаще имеют собственную электронную аппаратуру и потребляют „тинейджерские“ сладости, напитки, печенье и продукты фаст-фуд. Они гораздо чаще используют широкий спектр „тинейджерских“ товаров для ухода за собой»[26]. Иными словами, компания MTV International стала самым привлекательным всемирным каталогом для современной жизни под властью брендов.

### Всемирный дом горит, а жильцы дерутся

То, что глобальная экономика восприняла и вобрала в себя идею «репрезентативной нации», включающей основные социальные группы и отражающая все их особенности, заставляет предположить, что споры вокруг проблем «представительства меньшинств», которые мое поколение вело на кампусах, в результате вылились в набор скромных политических целей, которые часто (и обманчиво) облачались в нескромную риторику и тактику. Я не приношу свою политкорректную *tea culpa*[\[44\]](#) – нет, я горжусь теми мелкими победами, что мы одерживали в борьбе за лучшую освещенность на кампусе, за большее число женщин в профессорско-преподавательском составе, за менее «евроцентрическую» учебную программу (это ругательное словечко вспомнилось мне из тех «горячих» деньков на кампусе). Что я ставлю под сомнение, так это те баталии, в которые мы, хранители североамериканской культуры, так вполне и не вступили. Бедность тогда еще не была животрепещущим вопросом; нет, конечно, время от времени кто-нибудь привносил в наши «крестовые походы» против трио «измов» еще и *классизм*, – и, почувствовав, что нас «переполиткорректировали», мы послушно включали и его в список заказных врагов. Но наша критика была направлена на недостаточное представительство женщин и меньшинств в рамках существующей структуры власти, а не на экономические рычаги, стоящие за этими властными структурами. «Угнетение бедных» (несправедливость в нашем понимании трактовалась вообще как дискриминация кого-либо или

чего-либо) нельзя было устранить переменной восприятия, или языка, или даже, строго говоря, личного поведения каждого. Основные требования политических выступлений вокруг проблем меньшинств предполагали атмосферу изобилия. В 70-х и 80-х изобилие и существовало; женщины и «цветные» могли бороться за то, как делить этот общественный пирог: научатся белые мужчины делиться или так и будут хапать все? В политических же выступлениях вокруг представительства в атмосфере Новой Экономики 90-х женщины наряду с мужчинами и белые наряду с «цветными» уже дрались за один уменьшающийся кусок пирога – и неизменно забывали спросить, что же происходит с оставшейся его частью. Чтобы обратиться к проблемам, лежащим в корне классицизма, мы, как студенты, должны были бы копаться в вопросах распределения общественного богатства, а это, в отличие от сексизма, расизма и гомофобии, не было тем, что мы привыкли называть «проблемой осведомленности».

Итак, собственно класс, т.е. классовая борьба, выпали из нашей повестки дня, а с ним и какой-либо серьезный экономический – а тем более корпоративный – анализ. Разумеется, в рядах бойцов за «права меньшинств» были люди и с политическими целями. Как и радикалы контркультуры 60-х, которые думали, что, брызгая кислотой, они подрывают основы западной цивилизации, в движении за «права меньшинств» участвовала горстка профессоров и студентов, считавших, что «по капитализму наносятся сильнейшие удары в области теории», по выражению критика Гайатри Спивака [27]. А Динеш Д'Сауза и его команда не удержались назвать поборников политкорректности «неомарксистами», хотя на самом деле нет ничего более далекого от истины. Перспектива изменить несколько местоимений [45] и ввести горсточку женщин и представителей меньшинств в совет директоров и на телевидение никак не угрожала руководящим принципам извлечения прибыли на Уолл-стрит. «Настоящая вина политической корректности, – писал в 1991 году профессор литературы Университета штата Нью-Йорк (SUNY) Тим Бреннан, – не в ее якобы нетерпимости или негибкости, а в том, что она недостаточно политична и лишь выдает себя за политическую борьбу» [28].

Эта неудача оказалась чревата неисчислимыми проблемами, потому что в экономических тенденциях, с такой стремительностью проявившихся в последнее десятилетие, речь именно и шла о массовом перераспределении мировых ресурсов – рабочих мест, материальных благ и денег. Теперь всем, кроме самого верхнего эшелона корпоративной элиты, достается меньше.

И что больше всего поражает в ретроспективе, так это то, что в те самые годы, когда политкорректность как политическая субстанция достигла в собственном представлении своего апогея, весь остальной мир занимался совсем иным: он смотрел вовне и расширялся. В тот момент, когда поле зрения большинства левых сузилось настолько, что стало вмещать только их непосредственное окружение, горизонты глобального бизнеса расширялись и уже начинали вмещать в себя весь мир. В то время, когда главные

исполнительные директора транснациональных корпораций мечтали о биг-маках в России, о магазинах Venetton в Шанхае и о логотипах, проецируемых на Луну, обзор антенны политического радара слишком многих активистов и теоретиков настолько радикально сузился, что, за исключением краткого периода войны в Заливе, международная и экономическая политика вообще не попадала на его экран. Даже в контексте борьбы против свободной торговли в Северной Америке речь шла о защите американских и канадских трудящихся и ресурсов, а не о возможных последствиях торгового соглашения для Мексики или о воздействиях, оказываемых другими мерами быстрой либерализации на развивающиеся страны. Когда дебаты о свободной торговле были проиграны, левые еще дальше ушли в себя, выбирая для решительных схваток мелкие разногласия. Это отступление отразило более глубокий политический паралич перед лицом обескураживающих абстракций глобального капитализма – по иронии судьбы, тех самых вопросов, которые могли бы стать наиболее безотлагательными для всякого, кто озабочен будущим социальной справедливости.

В новой обстановке глобализации победы политических активистов, выступающих за права меньшинств, подобны перестановке мебели во время пожара. Да, стало больше комедийных сериалов с персонажами разных национальностей и еще больше «черных» в руководящем составе, но какое бы за этим ни последовало культурное просвещение, оно не предотвратило бурного роста числа беднейшего населения и кризисного количества бездомных во многих североамериканских городах. Конечно, женщины и гомосексуалисты имеют теперь больше образцов для подражания в СМИ и поп-культуре, но права собственности в индустрии массовой культуры так быстро консолидировались, что, по словам Уильяма Кеннарда, председателя Федеральной комиссии по коммуникациям США (U.S. Federal Communication Commission): «Теперь группам из представителей меньшинств, из тех или иных сообществ, вообще малому бизнесу стало значительно труднее туда войти» [29]. И хотя девушки, может быть, и впрямь заправляют в Северной Америке, в Азии и Латинской Америке они по-прежнему вкалывают до седьмого пота, производя футболки с надписью «Девушки правят» (Girls Rule) и кроссовки для Nike, которые в результате позволяют другим девушкам войти в игру.

Этот недосмотр – не просто неудача феминизма, но предательство феминистским движением своих собственных основополагающих принципов. Хотя политические выступления на темы равенства полов, под которые я росла в 80-х, были почти исключительно озабочены равным представительством женщин в структурах власти, взаимоотношения между полами и классами у нас не игнорировались с такой небрежностью. «Хлеб и розы», призывный клич женского движения, берет начало в лозунге с плаката, который в 1912 году вынесли на улицы текстильщицы города Лоренса, штат Массачусетс. «То, чего хочет работающая женщина, – сказала в

своей исторической речи 1912 года организатор женского движения Роуз Шнайдерман, – это право жить, а не просто существовать»[30]. А 8 Марта было выбрано датой Международного женского дня в честь демонстрации 1908 года, на которой «женщины-швеи прошли по улицам Нью-Йорка, протестуя против ужасающих условий труда, эксплуатации детей, 12-часового рабочего дня и мизерной заработной платы»[31]. Мы, девушки, которые росли, читая «Миф о красоте», и считали расстройства питания и недостаток самооценки самыми вредоносными побочными явлениями индустрии моды, были склонны, выходя 8 марта на улицы, забывать об этих женщинах, если вообще что-нибудь о них знали.

Когда мы смотрим назад, это выглядит, как сознательная слепота. Замена радикальных экономических оснований женского движения и движения за гражданские права сплавом различных интересов, который стали называть политической корректностью, с успехом воспитала поколение активистов в политической борьбе образа, а не действия. И если оккупанты-рекламисты вторглись в наши школы и жилые кварталы, не встречая сопротивления, то это произошло, хотя бы отчасти, из-за того, что политические модели, бывшие в ходу во время вторжения, плохо вооружили нас для достойной встречи с вопросами, имевшими больше отношения к правам собственности, чем к представительству меньшинств. Мы были слишком погружены в анализ проецируемых на стену картинок, чтобы заметить, что саму стену уже продали.

Но так было до недавнего времени. Как мы увидим в части IV, в старших школах и на университетских кампусах зарождается радикально новая политическая культура. Вместо того чтобы привлекать внимание к зеркалам вообще (к отражениям и проекциям мира, которые выдают за эмпирическую истину, как делали ученые мужи постмодернизма) и вместо того чтобы бороться за лучшие зеркала (за более объективное отражение действительности, как делали борцы за права меньшинств), сегодняшние активисты сосредоточены на разбивании непроницаемых блестящих поверхностей культуры брендов, подбории осколков и использовании их в качестве оружия в войне действий, а не образов.

## **Часть II**

### **Без выбора**

#### **Глава шестая**

#### **Нашествие брендов**

Во всем мире MTV ассоциируется с силами свободы и демократии...

**Самнер Редстоун, CEO  
компании Viacom, октябрь 1994  
г.**

Никакого особенного беспокойства, а просто разнузданный консьюмеризм.

**Том Фрестон, CEO канала MTV,  
описывая содержание  
программ на MTV-India, июнь  
1997 г.**

Транснациональные корпорации с самыми раскрученными брендами могут сколько угодно говорить о многообразии, но зримый результат их деятельности – это армия подростков-клонов, стройными рядами – «единообразно», как говорят маркетологи, – марширующая в глобальный супермаркет. Вопреки избранному ими полиэтническому имиджу, глобализация как следствие свободного рынка в многообразии не нуждается. Наоборот, национальные обычаи, местные бренды, отчетливо выраженные региональные вкусы – ее враги. В ее структуре становится все меньше обособленных организаций и групп, а контролируют они все большую долю мирового ландшафта.

Ослепленные широтой предоставленного потребителю выбора, мы можем поначалу не обращать внимания на постоянное укрупнение компаний-гигантов путем широкомасштабных слияний и поглощений, происходящих «на самом верху» – на заседаниях советов директоров в индустрии развлечений, средствах массовой информации и в розничной торговле. Реклама обрушивает на нас многоцветие успокоительных образов – тут и «Объединенные Улицы Многообразия» (United Streets of Diversity), и гостеприимный лозунг Microsoft «Куда хочешь отправиться сегодня?» (Where do you want to go today?). Но обратитесь к страницам газет с деловыми новостями, и мир становится одноцветным, двери с грохотом захлопываются со всех сторон. Каждая вторая публикация – будь то сообщение о покупке контрольного пакета акций, о безвременном банкротстве или о колоссальном слиянии – указывает непосредственно на исчезновение важных альтернатив, на сокращение возможности выбора. Настоящий вопрос не «Куда хочешь отправиться сегодня?», а "Как бы мне тебя направить в построенный совместными усилиями лабиринт, в котором ты пойдешь сегодня туда, куда я хочу?".

Это наступление на свободу выбора ведется на нескольких фронтах одновременно. Оно ведется структурно – путем слияний и поглощений, путем объединения крупных корпораций для реализации крупных совместных

проектов. Оно ведется на местном уровне – использованием горсткой супербрендов своих огромных денежных ресурсов для вытеснения с рынка предприятий малого бизнеса и независимых предпринимателей. Оно ведется на юридическом фронте – судебными исками за клевету и нарушение прав на торговые марки, которые подают компании-производители потребительских товаров и фирмы индустрии развлечений против всякого, кто бросит косой взгляд на принадлежащие им продукты массовой культуры. Получается, что мы живем в двойственном мире: пестрое карнавальное многообразие на поверхности, одни и те же корни в глубине, где это действительно имеет значение.

Каждому приходилось так или иначе испытывать эту странную двойственность – огромный потребительский выбор и тут же оруэлловские ограничения на продукцию культуры и на общественное пространство. Мы видим это, когда жители небольшого городка наблюдают, как пустеет их некогда оживленный исторический центр: большие коробки магазинов-дискаунтеров с товарами 70 000 наименований на полках вырастают на окраинах, притягивая людей к тому, что Джеймс Ховард Кюнстлер назвал «географией нигде»[1]. Мы видим это на модной главной улице города, когда сносят очередное любимое кафе, хозяйственный магазин, независимую книжную лавку или художественную студию, а на их месте воздвигают здание для какого-нибудь из этих пэк-менов – Starbucks, Home Depot, Gap, Chapters, Borders, Blockbuster. Мы видим это внутри огромных супермаркетов и универмагов, когда менеджер, чуткий к лелеемому его боссами корпоративному определению «семейных ценностей», снимает с продажи еще один журнал, если в нем появляется что-то идущее вразрез с этими «ценностями»[46]. Можно увидеть это в заваленной мальчишеским барахлом спальне четырнадцатилетнего веб-дизайнера, чью самодеятельную страничку закрыли Viacom или EMI, на которых его попытка создать собственный маленький анклав культуры с позаимствованными кусочками защищенных авторскими правами песен и картинок не произвела никакого впечатления. Мы видим это там, где протестующих отгоняют от торговых центров за раздачу политических листовок и охранники объясняют им, что, хотя это здание и выстроено на месте принадлежавшей всем городской площади, на самом деле это – частная собственность.

Десять лет назад любая попытка связать одно с другим в этом хитросплетении тенденций, действительно, выглядела бы странной: какая связь между совместной деятельностью корпораций и бумом сетей розничной торговли? Какое отношение имеет законодательство об авторском праве и торговых марках к культурной самодеятельности отдельного человека? Или корпоративные слияния к свободе слова? Но сегодня уже проявляется зримая закономерность: по мере того как все больше и больше компаний стремятся стать теми самыми всеобъемлющими брендами, под знаком которых мы делаем покупки, занимаемся творчеством и даже строим личные отношения, сама

идея существования общественного пространства ставится под вопрос. Когда находишься внутри этих реальных и виртуальных брендовых сооружений, возможности выбирать безбрендовые альтернативы, открытую дискуссию, критику и искусство без цензуры – возможности настоящего выбора – подвергаются новым, поистине зловещим ограничениям. Размывание некорпоративного пространства, рассмотренное в предыдущем разделе, вызывает некую глобклаустрофобию, тоску по освобождению. А эти ограничения свободного выбора, накладываемые теми самыми компаниями, что обещали новую эру свободы и многообразия, это страстное и потенциально взрывоопасное желание освободиться постепенно фокусируют на транснациональных брендах, создавая предпосылки для возникновения антикорпоративного движения, которое мы рассмотрим позже.

### *Безостановочное клонирование*

У многих розничных торговых сетей, быстро разраставшихся в 80-х и 90-х годах – IKEA, Blockbuster, Gap, Kinko's, Body Shop, Starbucks, – есть одна характерная черта, отличающая их от ресторанов быстрого питания, торговых пассажей и мастерских по ремонту и замене глушителей, ассоциировавшихся с распространением франчайзинга в 60-х и 70-х. Они не сияют аляповатыми, словно выдернутыми из мультфильма, желтыми пластмассовыми рекламными коробами и золочеными сводами – они более склонны испускать здоровое сияние New Age. Эти сочные, темно-синие или ярко-зеленые с желтизной коробки сцепляются вместе, как детали конструкторов Lego (конструкторов нового типа, из которых можно построить что-нибудь одно – модель пожарной станции или звездолета, услужливо изображенную на коробке). Сотрудники Kinko's, Starbucks и Blockbuster покупают форменную одежду цвета хаки с белым или голубые рубашки в Gap; теплое гостеприимство приветственного лозунга «Добро пожаловать в Gap!» подогревается порциями двойного эспрессо от Starbucks; резюме, благодаря которому они получили работу, было составлено в Kinko's на легком в обращении Macintosh шрифтом «Гельветика», двенадцатым кеглем, с использованием текстового редактора Microsoft Word. Бойцы капиталистического фронта являются на службу, источая запах СК One (исключение составляет Starbucks: там считают, что одеколоны и духи конкурируют с ароматом «романтики кофе»); их лица освежены и выскоблены с помощью Blue Corn Mask производства компании Body Shop непосредственно перед выходом из квартир, обставленных сборными книжными полками и журнальными столиками от IKEA.

Культурные перемены, вызванные к жизни этими компаниями, каждый испытывает на себе, но вот статистических данных, отражающих рост и распространение франчайзинга и розничных торговых сетей, мало, в

основном потому, что большинство исследователей розничной торговли сваливают франчайзеров в одну кучу с независимыми предпринимателями и предприятиями малого бизнеса. Номинально лицензией-франшизой владеет предприятие-франчайзер, даже если каждая деталь его заведения – от вывески на входе до точной температуры кофе – контролируется головной организацией-лицензиаром, чей офис находится на расстоянии сотен и тысяч миль. Даже не имея цифр по всей отрасли, невозможно отрицать, что лицо розничной торговли за это десятилетие существенно изменилось. Взять, к примеру, Starbucks. Еще совсем недавно, в 1986 году, эта компания была явлением чисто местного масштаба, с горсткой кофеен, разбросанных по Сиэтлу. К 1992 году Starbucks имела 165 кофеен в нескольких городах США и Канады. К 1993 году их число возросло до 275, а к 1996-му достигло 1000. В начале 1999 года Starbucks достигла уровня 1900 заведений в двенадцати странах – от Великобритании до Кувейта.

Blockbuster, тоже сеть сугубо 90-х годов, осуществила еще более широкую экспансию ровно за тот же период времени. В 1985 году это был одинокий видеомгазин в Далласе, штат Техас. В 1987 году его купил король мусорного бизнеса Уэйн Хьюзенга, и к 1989 году таких магазинов было уже 1079. В 1994 году, когда Viacom купил Blockbuster у Хьюзенги, эта цифра достигла 3977. К началу 1999-го таких точек, разбросанных в двадцати шести странах, было 6000, из них 700 в одной только Великобритании.

Ту же самую тенденцию можно проследить и у Gap (и ее подразделений, Banana Republic и Old Navy), и у Body Shop, с середины 80-х и поныне открывающих в среднем по 120-150 магазинов в год. Даже Wal-Mart не начинала утверждаться как империя розничной торговли до второй половины 80-х. Хотя первая торговая точка Wal-Mart открылась в 1962 году, модель гипермаркета не перенималась компанией до самого 1988-го, и только в 1991 году Wal-Mart, к тому времени открывавшая 150 магазинов-дискаунтеров в год, превзошла Kmart и Sears и стала самой могущественной силой американской розничной торговли.

Этот мощный рывок был вызван тремя преобладавшими в отрасли трендами, каждый из которых давал огромное преимущество крупным сетям с большими денежными ресурсами. Первый – это война цен, в которой крупнейшие мегасети систематически подрывают торговлю своих конкурентов, предлагая более низкие цены. Второй – обыкновение стремительно наступать на конкурентов, устраивая локальные скопления принадлежащих к сетям магазинов. Третий тренд, который будет рассмотрен в следующей главе, – это возникновение идеи флагмана сети, роскошного супермагазина-дворца, стоящего в самом престижном месте и выступающего в качестве трехмерной рекламы данного брэнда.

В середине 1999 года Wal-Mart владела 2435 гигантскими магазинами в девяти странах, торгующими всем на свете – от кукольных домов Barbie Dream Home до юбок и сумок Kathie Lee Giford, дрелей Black&Decker и компакт-дисков группы Prodigy. 565 из этих магазинов были «суперцентрами» – новая концепция, в которой первоначальная модель Wal-Mart как дисконтного магазина дополнена продовольственными магазинами, парикмахерскими салонами и отделениями банков, а также 443 магазинами Sam's Club, которые предоставляли еще большие скидки при покупке большого количества товаров и дорогих вещей, например, офисной мебели (см. табл. 6.1 и 6.2 в Приложении на с. 183).

Рецепт превращения Wal-Mart в крупнейшего розничного торговца в мире, продавшего в 1998 году товаров на 137 миллиардов долларов, довольно прост. Сначала построй магазин, в два-три раза превышающий размером магазин ближайшего конкурента. Затем завали полки товарами, закупленными в таких огромных количествах, чтобы заставить поставщиков значительно снизить для тебя отпускные цены по сравнению с теми ценами, которые они обычно предоставляют оптовикам. Наконец, опусти свои розничные цены до такого уровня, чтобы никакая мелкая торговля и помыслить не могла конкурировать с твоими «повседневными низкими ценами».

Поскольку все, что ни делает этот розничный гигант из Арканзаса, основывается на принципе «экономии на масштабах бизнеса», средний магазин Wal-Mart занимает 10 000 квадратных метров, не считая неизменной внушительных размеров парковочной площадки для автомобилей. Поскольку скидки – ее визитная карточка, корпорация Wal-Mart должна держать накладные расходы на низком уровне, вот почему множество ее незаконных зданий построены на окраине городов, где земля дешевле и налоги ниже. С каждым годом экспансии магазины Wal-Mart увеличиваются в размерах, а многие из ее первоначальных сравнительно скромных точек перестроены в супермагазины, по площади иногда доходящие до 21 000 квадратных метров.

Другой способ держать расходы на низком уровне – открывать торговые точки неподалеку от своих дистрибьюторских центров. Вот почему Wal-Mart растекалась, как мед, медленно и густо. Она не двинется на новую территорию, пока не покроет предыдущую своими магазинами – иногда до сорока в радиусе ста шестидесяти километров. Так компания экономит на грузовых перевозках, а также создает столь концентрированное присутствие в регионе, что даже и рекламировать свою марку почти нет необходимости[2]. «Мы начинаем от склада, идем настолько далеко, насколько можем, и ставим там магазин. Дальше мы заполняем карту этой территории – штат за штатом, столицу округа за столицей, пока данная рыночная территория не будет насыщена», – объяснил основатель Wal-Mart Сэм Уолтон[3]. Затем компания открывает новый центр дистрибуции в новом регионе, и процесс повторяется.

После того как Wal-Mart начала свое шествие с Юга, не спеша ступая через Арканзас, Оклахому, Миссури и Луизиану, Уолл-стрит и СМИ Восточного побережья далеко не сразу ухватили весь размах замысла Сэма Уолтона. Вот почему оппозиция большим коробкам Wal-Mart начала поднимать голову только в начале 90-х, тридцать лет спустя после открытия первого магазина компании. Доводом против стиля ведения бизнеса Wal-Mart, к этому времени уже почти так же всем известного, как и сама Wal-Mart, выставляют то, что низкие цены заманивают покупателей в пригороды, обескровливая общественную жизнь и мелкий бизнес городских центров. Предприятия более мелкого бизнеса больше не могут конкурировать с гигантом; собственно говоря, многие конкуренты утверждают, что оптовые цены, по которым они закупают товары, выше розничных в Wal-Mart.

К настоящему времени написано уже несколько книг о влиянии «больших коробок», из которых самая заметная – «В Сэме наша надежда» (In Sam We Trust) [47] журналиста Wall Street Journal Боба Ортеги. Как замечает Ортега, Wal-Mart – не единственная компания, которая придерживается принципа «размер имеет значение» при подходе к розничной торговле – она просто лидер во взрывообразно разрастающейся категории ритейлеров из числа сетей «больших коробок», использующих свою пробивную силу, чтобы добиться особого статуса. Home Depot, Office Depot и Bed, Bath&Beyond, которые часто группируются в комбинированные торговые пассажи, так называемые power centers, известны в индустрии розничной торговли как «убийцы рынков» (category killers): они выходят на тот или иной товарный рынок, обладая настолько огромным закупочным потенциалом, что почти немедленно убивают более мелких конкурентов [4].

Такой стиль ведения розничной торговли всегда вызывал споры и стал причиной первого антисетевого движения, зародившегося в 1920-х годах. По мере распространения таких дисконтных магазинов, как A&P и Woolworths, мелкие лавочки попытались сделать незаконным использование сетями своей мощи для выбивания для себя сниженных оптовых цен и подрыва тем самым уровня розничных. Риторика тех времен, указывает Ортега, поразительно похожа на язык стихийных оппозиционных групп, которые возникали и возникают в десятках североамериканских городков при объявлении о скором открытии нового торгового центра Wal-Mart [5].

Если говорить о юридическом фронте, то там все чаще выдвигаются обвинения в монопольной практике, и не только против Wal-Mart. Так, в сентябре 1997 года Федеральная торговая комиссия США [48] (U.S. Federal Trade Commission, сокращенно – FTC) признала сеть магазинов Toys'R'Us виновной в оказании незаконного давления на производителей, чтобы те не поставляли популярные игрушки другим сетям. Поскольку Toys'R'Us – крупнейший в мире продавец игрушек, производители этим требованиям уступали, а возможности потребительского выбора резко снижались, равно как и шансы покупателей сравнивать разные магазины. «У многих

производителей игрушек не было иного выбора, кроме как соглашаться», – сказал во время слушания дела Уильям Бейер, начальник отдела по конкуренции (Bureau of Competition) FTC [6]. Ситуация была точно того же типа, как та, которой FTC надеялась избежать в 1997 году, когда заблокировала слияние двух крупнейших сетей канцелярских товаров, Staples и Office Depot, постановив, что эта консолидация подорвет конкуренцию.

Кроме возникновения «компаний-убийц рынков» наследие Сэма Уолтона имело – и имеет – еще и другие далеко идущие последствия. Ведь именно нечеловеческие масштабы сетей «больших коробок» и всего их окружения – улиц без тротуаров, торговых центров, куда можно добраться только на машине, магазинов размером с небольшую деревушку, оформленных в стиле склада-сарая, – все это во многом определило важные тенденции розничной торговли в 90-х. Дисконтные магазины были прекрасны в смысле экономии денег, но не более того. И вот по мере того, как «большие коробки» разрастались в моря бетона на окраинах городов, люди вновь стали испытывать потребность в заведениях, выполненных в соотносимом с человеком масштабе: чтобы была в городке старомодная центральная площадь, чтобы были открытые для широкой публики места, где можно и посидеть-поговорить, и устроить большое собрание, чтобы торговля давала больше возможностей для общения и сильнее стимулировала органы чувств. Иными словами, они закладывали фундамент для Starbucks, Virgin Megastores и Nike Town.

Тогда как «большие коробки» использовали свои размеры для манипуляции дотоле невообразимым количеством товара, новые ритейлеры станут использовать свои размеры для того, чтобы сделать кумирами свои фирменные товары, возвышая их на пьедестал столь высокий, сколь низкими были цены у Wal-Mart. Тогда как «большие коробки» взамен чувства общности и разделяемых всеми ценностей предлагали сниженные цены, новые сети фирменных заведений станут воссоздавать эти чувства и продавать их – за большие деньги.

### ***«Кластерный подход»: модель Starbucks***

«Уютное альтернативное место» – так преподносит себя Starbucks в своих информационных бюллетенях и исполненных проповеднического пыла годовых отчетах. Это не какое-нибудь очередное неопределенное и безликое пространство, как Wal-Mart или McDonald's, нет, это интимный уголок, где утонченные люди могут вместе наслаждаться «кофе... соседством... товариществом... взаимопониманием» [7]. Все в этих сетях, исполненных духом New Age, образцом которых служит Starbucks, задумано так, чтобы уверить нас: они – другие, не те, что безликие сетевые супермаркеты вчерашнего дня.

Это вам не дешевка для масс – это «сделанная с умом» мебель; это косметика, имеющая отношение к политической деятельности; это книжный магазин, как «старая добрая библиотека»; это кофейня, которая хочет глубоко заглянуть вам в глаза и «установить узы дружбы».

Но тут есть подвох. Потребность в более интимных пространствах, выстроенных так, чтобы у людей появлялось искушение посидеть подольше, и в самом деле может составить мощную конкуренцию пещерам «больших коробок», но эти две тенденции в современной розничной торговле отстают друг от друга не так далеко, как кажется. Например, механизм умопомрачительной экспансии Starbucks в последние тринадцать лет имеет много общего с претензиями Wal-Mart на мировое господство – больше, чем брэнд-менеджеры панибратской кофейной сети согласны признать. Вместо того чтобы разместить гигантскую «большую коробку» супермаркета на окраине городка, Starbucks обычно размещает «скопления» своих точек в городских районах, и без того уже усеянных кафе и эспрессобарами. Эта стратегия так же прочно зиждется на принципе экономии на масштабах бизнеса, как и у Wal-Mart, и ее воздействие на конкурентов такое же. Поскольку Starbucks не скрывает своего желания «стать ведущим розничным продавцом кофе и кофейным брэндом» [8], компания сконцентрировалась на росте – со скоростью одно новое заведение в день – в сравнительно небольшом числе регионов. Вместо того чтобы открывать несколько заведений в каждом городе мира или хотя бы даже Северной Америки, Starbucks ждет, когда сможет совершить блицкриг на весь регион сразу и расползтись, по выражению обозревателя журнала *Globe&Mail* Джона Барбера, «как вши по детском саду» [9]. Это в высшей степени агрессивная стратегия, и она требует того, что сама компания называет «каннибализацией», или «поеданием».

Идея состоит в том, чтобы напичкать район своими заведениями, пока конкуренция не станет такой яростной, что цены упадут даже в отдельных кофейнях Starbucks. Так, в 1993 году, когда Starbucks имела всего 275 кофеен, сконцентрированных в нескольких штатах США, средняя выручка на одно заведение повысилась по сравнению с предыдущим годом на 19%. В 1994 году этот рост составил уже только 9%, в 1996 году – упал до 7%; в 1997 году Starbucks добилась только 5-процентного роста, а в новых точках и вовсе 3-процентного (см. табл. 6.3 Приложения, с. 600). Понятно, что, чем ближе расположены точки друг к другу, тем больше клиентов они станут переманивать, или «поедать», друг у друга: ведь даже в таких перенасыщенных кофеином городах, как Сиэтл и Ванкувер, сколько, собственно, чашек «лятте» может выпить человек, прежде чем поток унесет его в Тихий океан? И Starbucks объясняет в своем отчете за 1995 год: «Как часть своей стратегии распространения скоплений торговых точек на существующих рынках Starbucks испытала определенный уровень поглощения клиентов существующих заведений новыми кофейнями по мере повышения их концентрации, но руководство считает, что подобная „каннибализация“

оправдывается повышением уровня продаж и прибылью на средства, инвестированные в новые заведения». А означает это, что в то время, как уровень продаж в отдельных заведениях сети снижался, общий объем продаж во всей сети продолжал расти, фактически удвоившись между 1995 и 1997 годами. Иначе говоря, Starbucks как компания расширяла свой рынок, тогда как отдельные торговые точки уступали свою рыночную долю, причем в большой мере другим точкам Starbucks (см. табл. 6.4 Приложения, с. 600).

Starbucks, несомненно, выиграла и от того, что ее стратегия «каннибализации» пожирает не только другие точки Starbucks, но в той же мере и своих настоящих конкурентов – независимые кофейни и рестораны. В отличие от Starbucks, эти единичные предприятия в каждый данный момент могут получать прибыль только от одной торговой точки. Сводится это к тому, что стратегия «скоплений», как и концепция «больших коробок», – стратегия конкуренции в розничной торговле, доступная только большим сетям, которые могут себе позволить быть побитыми в отдельных магазинах ради достижения более важной долгосрочной цели. Отсюда также понятно, почему недоброжелатели обычно утверждают, что компании, подобные Starbucks, хищнически живут за счет предприятий малого бизнеса, тогда как сами сети это отрицают, признавая только, что расширяются и создают новые рынки для своей продукции. Правы те и другие, но проводимая сетями агрессивная политика рыночной экспансии имеет одно дополнительное преимущество – одновременно с этим вытесняются конкуренты.

Бывали и другие, более грубые методы, с помощью которых Starbucks добивалась конкурентных преимуществ благодаря своим размерам и глубине карманов. Пока несколько лет назад по этому поводу не поднялся шум, Starbucks активно действовала на рынке недвижимости, присматривая какое-нибудь популярное кафе, расположенное на бойком месте, просто предлагая более высокую цену за аренду помещения и уводя договор аренды из-под носа бывшего арендатора. Имеются общедоступные сведения о нескольких независимых владельцах кафе, расположенных в самых престижных местах, заявивших, что Starbucks обратилась непосредственно к их арендодателям с предложением более высокой арендной платы за те же или прилегающие к ним места. Например, Scenes Coffee House&Drama в Чикаго получила уведомление с требованием освободить помещение после того, как Starbucks арендовала помещение в торговом комплексе, где располагалось это артистическое кафе. Кофейная сеть попыталась провести такой же маневр с арендным договором кафе Dooney's в Торонто – впрочем, Starbucks заявляет, что первый шаг сделал сам владелец помещения. Тогда Starbucks получила-таки в аренду помещение, занимаемое Dooney's, но поднялась такая волна общественного протеста, что компания в результате вынуждена была сдать помещение обратно в субаренду Dooney's.

Starbucks вряд ли можно назвать оригинальным разработчиком таких разбойничьих методов работы с недвижимостью: компания McDonald's

усовершенствовала этот метод «выжженной земли», открывая и открывая соседствующие друг с другом рестораны и мини-забегаловки на автозаправочных станциях, пока их сетью не покроется весь район. Gap тоже усвоила «кластерный подход» к розничной торговле, устраивая «точечные бомбардировки» ключевых жилых кварталов, во множестве размещая торговые точки Gap, Baby Gap, Gap Kids, Old Navy, Banana Republic и начиная с 1999 года Gap Body. Идея в том, чтобы сделать семейство брендов Gap синонимом одежды, как McDonald's стала синонимом гамбургеров, а Соке – безалкогольных напитков. «Когда вы идете в супермаркет, вы ожидаете найти там какие-то фундаментальные товары. Вы ожидаете найти там молоко: обезжиренное, однопроцентное, двухпроцентное, цельное. Вы ожидаете, что даты будут сегодняшние... Не понимаю, почему с магазинами одежды должно быть иначе», – говорит Микки Дрекслер, главный исполнительный директор Gap [10]. Дрекслер попал в точку, используя в качестве аналога вездесущности Gap супермаркеты: ведь именно первые сети супермаркетов были пионерами экспансионистской модели скоплений. Когда компания A&P начала в 1913 году открывать «экономичные магазины» (прототип нынешних супермаркетов), она быстренько открыла 7500 точек, а потом ликвидировала половину из них, когда рынок стал насыщен и многие конкуренты закрылись.

Gap приветствует эти сравнения себя с Coke, McDonald's и A&P, а Starbucks, исходя из природы имиджа своего бренда, изо всех сил от них отбрыкивается [11]. Ведь замысел Gap – взять конкретный продукт – одежду – и сделать ее брендом столь простым и фундаментальным, чтобы покупка ее у Gap была столь же простой и естественной, как покупка пакета молока или банки кока-колы. Starbucks же, с другой стороны, занимается тем, чтобы взять гораздо более общий и безликий продукт – чашечку кофе – и сделать таким брендом, чтобы он стал неким духовным или дизайнерским объектом. Так что Starbucks не хочет известности блокбастера, а хочет, по словам своего директора по маркетингу Скотта Бэдбури, «стать одним из величайших общественных движений, ищущим связи с вашей душой» [12].

И все же, сколь благими ни были бы первоначальные замыслы, у сетевого розничного бизнеса есть своя собственная логика и свое направление движения, которые мало соотносятся с тем, что эти компании продают. Каждый элемент бренда, не важно, насколько прогрессивный и непритязательный, раскладывается в набор легко собираемых частей и деталей. Подобно тому, как сети сцепляются вместе, подобно деталям конструктора Lego, каждая торговая точка сети составлена из сотен своих собственных сцепляемых кубиков, собственных ключевых элементов. В рамках логики розничных сетей не очень важно, будут эти элементы картошкой фри и манекеном клоуна у McDonald's или «символами четырех стихий», из которых выстроен дизайн каждого заведения Starbucks: «Земля для роста. Огонь для обжарки. Вода для заваривания. Воздух для аромата». Клон, он и в Африке клон, и будь он в форме арки или знака мира [49], цель

его всегда одна: копирование.

Этот процесс еще более очевиден, когда сети растут в общемировом, глобальном масштабе. Когда ритейлеры выходят за пределы своей страны, тактика скоплений в стиле Starbucks сочетается с ценовыми войнами в стиле Wal-Mart, рождая «стратегию тотальных скоплений». Чтобы сохранять на новом рынке низкие цены, такие сети, как Wal-Mart, Home Depot и McDonald's, должны приносить с собой свою козырную карту – способность закупать товары в больших объемах, чтобы нанести резкий удар по рынку, который сбросит цены на уровень ниже, чем у конкурентов. Они не могут просачиваться на локальный рынок отдельной страны, создавая по одной торговой точке. Излюбленным приемом экспансии стало скупать существующие сети и занимать их место одним мощным рывком, как сделала Wal-Mart, купив в 1994 году 120 магазинов Woolco в Канаде, а в 1997-м – сеть супермаркетов Wertkauf GmbH в Германии. Так же и Starbucks: в 1998 году корпорация приобрела существующую компанию Seattle Coffee (Великобритания) и перепрофилировала все ее 82 магазина в собственные кофейни.

Среди местных компаний, которые не хотят стать жертвами глобальных хищников, все большей популярностью пользуется стратегия собственных упреждающих слияний между двумя или более национальными брендами. Во имя национальной гордости и возможности конкурировать с глобальными брендами они консолидируются, сокращают штаты и начинают копировать американские приемы розничной торговли. И нечего удивляться, что это обычно заканчивается их превращением в точные копии глобальных брендов, экспансию которых они первоначально пытались заблокировать. Именно это произошло в Канаде, когда страх перед нашествием Wal-Mart заставил старейшую в стране сеть универсальных магазинов Hudson's Bay Company купить Kmart Canada, добавить туда магазины компании Zellers, уволить шесть тысяч сотрудников и открыть несколько видов супермаркетов типа «большая коробка», торгующих один – мебелью, другой – товарами для дома и ванной и третий – одеждой. «До сих пор Wal-Mart работала эффективнее, чем Kmart и Zellers. Объединив этих операторов рынка, мы намерены научиться работать эффективнее», – сказал Джордж Хеллер, президент Kmart [13].

### *Отбор против выбора*

Комбинация тактики «больших коробок» с тактикой «скоплений» вызывает преобразование всего ландшафта розничной торговли. И хотя они представляют совершенно разные подходы к ведению бизнеса, совместный эффект моделей поведения Wal-Mart и Starbucks состоит в постепенном уменьшении рыночной доли малых предприятий в этом виде бизнеса – в

одной из небольшого числа еще сохранившихся отраслей, где независимые предприниматели пока еще имели хорошие шансы конкурировать на равных с транснациональными компаниями. Теперь же, когда сети уверенно могут перебить арендную плату и оптовые цены более мелких конкурентов, розничная торговля стала полем битвы финансовых гигантов. Добиваются ли они своими мощными ударами снижения цен до самых низких пределов, или искусственного их повышения, или просто захвата почти монополистских долей рынка, итог всегда один: новые реалии в розничном бизнесе, в котором теперь большие масштабы, – необходимое условие успеха, а маленькие компании едва сводят концы с концами. словно борцы сумо, конкурирующие компании в этой игре должны постоянно наращивать свой вес: деньги идут к деньгам.

Конечно, независимые магазины и рестораны по-прежнему открываются и процветают, но это все чаще и чаще элитная и специализированная торговля в богатых районах; пригороды же, малые города и рабочие кварталы оказываются под проклятием самовоспроизводящихся клонов.

Есть еще одна тенденция в розничной торговле, которая во многом оказывает даже большее влияние, чем две предыдущих: мультимарочный супермагазин, рыночный брачный союз между розничными компаниями первого типа с их влиятельными «большими коробками» супермаркетов, и компаниями второго типа, захватывающими любой рынок, усеивая его скоплениями небольших торговых точек под собственной маркой. Как я покажу в следующей главе, мультимарочный гипермаркет – это логическое следствие неумолимого стремления корпораций к совместным скоординированным действиям в попытках получить контроль над рынком: отчасти это торговое заведение, отчасти развлекательный комплекс, отчасти инструмент ко-брендинга и способ расширения брендов.

Все эти три явления в розничной торговле и то влияние, которое они оказывают в наше время на свободу выбора потребителя, – это намного больше, чем просто перемены в том, каким способом мы покупаем. Это ключевые элементы брендинговой головоломки, которая продолжает преобразовывать все – начиная с того, как мы общаемся, и кончая тем, как мы работаем. На самом деле разделение корпораций на владельцев угодливых «больших коробок» супермаркетов на окраине города и хозяев, усеявших его центр фирменными торговыми точками, ставших оплотом и представительствами брендов, восходит корнями к «пятнице Marlboro» и ее последствиям. Эти два параллельных пути развития бизнеса – физическое воплощение раскола между приземленными «сбивателями цен» и возвышенными создателями брендов. Wal-Mart играет во всем этом роль самого мощного символа падения ценности брендов, которое сбросило Уолл-стрит в штопор в ту пятницу в апреле 1993 года. Предшествовавший так называемой смерти брендов год был для Wal-Mart рекордным: тогда открылся 161-й новый дисконтный магазин – для периода конца рецессии рост

неслыханный. Покупатели Wal-Mart были «поколением новых ценностей» на марше; они наводняли пригороды, чтобы не платить по высоким расценкам за раскрученные товары, продающиеся под известными марками: Отлично, что Wal-Mart продавал Tide с большими скидками, но теперь эти покупатели, в прошлом ревниво следившие за надписями на этикетках, с таким же успехом понесут домой стиральный порошок Great Value – собственная марка Wal-Mart, им же и раскрученная.

В то же время, распространение «городков» Nike Town, магазинов Disney Stores и скоплений кофеен Starbucks является убедительным свидетельством того, что потребители снова стали почитать горстку брендов, ассоциирующихся с элитным образом жизни. Для многих из их верных клиентов никакая цена за это фирменное добро не бывает слишком высокой; более того, *просто* покупать эти товары для установления нужных им отношений недостаточно. Одержимые брендами покупатели исповедуют едва ли не фетишистский подход к потреблению: бренд, логотип становится для них талисманом.

Неудивительно, что извлечение прибыли из этой брендовой лихорадки стало главной заботой корпораций в индустрии моды, спорта и развлечений, которые продают эти бренды-кумиры, бренды-фетиши. Владельцы гипермаркетов, вдохновленные идеей создания культурно-развлекательных комплексов, тоже являются частью этого процесса, но, судя по тому, что волна за волной продолжают происходить слияния и сопутствующие им скоординированные совместные действия корпораций, это только начало.

## Глава седьмая

### Слияния и синергия

#### *Сотворение коммерческой утопии*

Я бы предпочел, чтобы ABC не освещало в эфире деятельность Disney.

**Майкл Айзнер, CEO Disney, 29  
сентября 1998 г., National Public  
Radio.**

Высказывая свое мнение о поэзии и живописи демократического общества, Алекс де Токевилль [\[50\]](#) писал, что его не столько заботит их впадение в благополучный реализм, сколько безудержный полет фантазии. «Боюсь, что произведения демократических поэтов будут перегружены непомерной и непоследовательной образностью, гиперболизированными описаниями и странными существами и что фантастические порождения их ума будут порой

заставлять нас пожалеть о мире реальности»[1].

Теперь мы окружены воплощениями в жизнь предсказаний Токевилля: блестящие маковки золоченых аркад; невозможно гладкие рекламные щиты с рассеянным освещением; губошлепистые герои мультиков, бродящие по восхитительно искусственным паркам развлечений. Когда я была маленькая, эти странные создания пробуждали во мне нечто такое, что я потом определила для себя как глубинную тягу к соблазнам искусственности; я хотела бы раствориться в сияющих, совершенных, нереальных предметах.

Может быть, это состояние воспитало во мне телевидение или не по возрасту ранняя поездка в Disneyland, а может быть – моллы торговых центров, но в точном соответствии с предсказанием Токевилля, сделанным в 1835 году, мир реальности выглядел по сравнению с этим довольно тускло. Постыдное зрелище моей слишком реальной семьи, такой аутентично «шестидесятнической», на фоне этого каскада манящей искусственности, каким оказались 70-е и 80-е, было просто невыносимым. «Хватит, вы меня позорите!» – было почти истерическим *cri de coeur*[\[51\]](#) моей юности. Даже когда вокруг не было никого, кроме моих родных, я все равно чувствовала на себе укоризненный взгляд «искусственного» мира.

Родителей, переехавших в Канаду с волной американских хиппи, уклонявшихся от мобилизации во Вьетнам, эти мои склонности ужасно тревожили. Они воображали, что на своей новой родине воспитывают ребенка нового, послереволюционного типа, пользующегося благами гуманной канадской системы социального обеспечения, бесплатной медицины и солидного финансирования искусств. Разве они не поглощали усердно свое собственное «детское питание»? Не читали «Тренировку родительской эффективности»? Разве не запретили военные игрушки и вообще всякие отдельно «девчоночьи» и отдельно «мальчишечьи» развлечения?

Силясь спасти меня от растлевающего влияния, родители вечно вытаскивали меня из города, чтобы насладиться дикой канадской природой и семейным интерактивным общением в масштабе реального времени. На меня все это не производило решительно никакого впечатления. Единственное, что спасало меня в этих экскурсиях в реальность, были мои мечты об искусственности, пристроившиеся на заднем сиденье нашего универсала, мчавшегося среди зеленеющих ферм и величественных гор. Я, пяти- или шестилетняя, с нетерпением ждала появления на обочине дороги отлитых из пластика знакомых знаков и выгибала шею, провожая взглядом логотипы McDonald's, Техасо, Burger King... Моим любимым знаком была эмблема Shell – такая яркая, такая «мультикшная», что я была уверена: если вскарабкаться на столб и потрогать ее руками, то это будет как прикосновение к чему-то из другого измерения, из мира TV. Во время таких семейных поездок мы с братом умоляли родителей остановиться и купить хоть что-нибудь фаст-фудовое, упакованное в блестящие ламинированные коробочки, и иногда они уступали, особенно если в этот день мы доставали их до печенок. Но чаще, гораздо

чаще, нашим ланчем был очередной пикник в национальном парке – на плечах пончо, на тарелках сухой чеддер, осенние фрукты и прочая «здоровая» пища, до боли неупакованная.

К восьми или девяти годам мои мечты на заднем сиденье стали более изощренными. Всю дорогу через Скалистые горы я могла вынашивать коварные замыслы по переделке каждого из сидящих в машине. Отец лишится своих сандалий и получит шикарный, исполненный достоинства костюм, а мать – копну волос и полный гардероб стильных пастельных блейзеров, юбок и лодочек в ансамбль. Что до меня самой, то тут возможности открывались неограниченные: кухонные шкафы, набитые «искусственной» едой, платяные шкафы, полные дизайнерских шмоток, неограниченный доступ к помаде и перманенту. Иметь Барби мне не позволялось («Это рэкет, – таков был родительский вердикт, – сначала подавай ей Барби, потом спальный автофургон, а потом и целый игрушечный особняк»), но Барби жила у меня в голове.

Похоже, эксперимент по авангардному феминистско-социалистическому воспитанию детей был обречен на провал. Не одна я сходила с ума по логотипу Shell; мой старший брат к шести годам проявил сверхъестественные способности к запоминанию песенок из телевизионной рекламы и постоянно шлялся по дому в футболке с изображением Невероятного Амбала [\[52\]](#), объявляя себя «помешанным на Cocola Puffs» [\[53\]](#). Тогда я недоумевала, почему родителям так досаждают эти дурацкие стишки, но теперь могу их понять: несмотря на все свои усилия, они родили как бы ходячую рекламу для General Mills [\[54\]](#) – иными словами, обыкновенных детишек.

Комиксы, мультики и рестораны быстрого питания говорят с детьми языком слишком соблазнительным, чтобы с ним могли конкурировать такие простые смертные, как родители. Каждый ребенок желает держать в руках кусочек «мультишного» мира – вот почему лицензирование изображений кино- и телегероев на коробках с сухими завтраками, на чемоданчиках для ланча и, разумеется, в виде игрушек стало индустрией с оборотом в 16 миллиардов долларов в год [\[2\]](#). По той же причине компании так называемых семейных развлечений из кожи вон лезут, стараясь распространить свои теле- и кинофантазии на реальную жизнь в виде явно ощутимой фантазмагии – брендовых музейных экспозиций, высокотехнологичных супермагазинов и – но это уж не ново – парков развлечений. Еще в 1930-х годах Уолт Дисней, «дедушка» современного ко-брендинга, понял желание детей заползти внутрь экрана, когда вынашивал фантазии о создании самодостаточного Дисней-сити и отмечал, что каждое изделие с Микки Маусом и каждая игрушка выступают одновременно и рекламой его мультфильмов. Давно уловила это и производитель игрушек (в частности, той же куклы Барби) компания Mattel, но если замыслом Диснея было распространение фантазии его фильмов на игрушки, то Mattel имела в виду распространение образа своей игрушки на еще более сложные фантастические миры. Может быть, легче всего понять это

как своеобразное «Дао от Барби»: Барби «...повсюду действует и не имеет преград. Ее можно считать матерью Поднебесной...». Барби – это все.

Это свидетельствует о том, что корпоративная мания к укрупнению и консолидации бизнеса, сегодня бесконечно паразитирующая на массовой культуре, не так уж и нова. Барби и Микки Маус – миниатюрные пионеры брэндинга; их «родители» всегда желали все большего расширения своих брэндов, мечтали иметь все больше побочных монополий под своим контролем. Новшество же последнего десятилетия в том, что теперь почти все в корпоративном мире осознают, что детское желание раствориться во взаимно поддерживающих и проталкивающих довесках к любимым потребительским товарам (будь то игрушки, телевизионные шоу или кроссовки) не растворяется как бы по волшебству, когда дети вырастают из кукурузных хлопьев с сахаром. Детишки «мультфильма в субботу утром» вырастают в детишек «клуба в субботу вечером», утоляя свою жажду искусственной фантазии не на шутку веселенькими рюкзачками Hello Kitty и вдохновленными японской мультипликацией копнами голубых волос. Их можно увидеть, например, на «иградионах» Sega Playdium, в субботние и воскресные вечера набитых играющими взрослыми – лицам до 18 лет даже вход на этот бушующий карнавал виртуальной реальности воспрещен, особенно в те вечера, когда темой является South Park.

Именно это неумное желание слиться воедино с любимыми продуктами массовой культуры каждый без исключения супербрэнд – от Nike до Viacom, Gap и Martha Stewart – старается использовать для своего расширения, заимствуя синергетические принципы Уолта Диснея для детской культуры и пересаживая их на каждый аспект как подростковой, так и взрослой массовой культуры. Майкл Дж. Вулф, консультант по менеджменту таких важных фигурантов бизнеса, как Viacom, Time Warner, MTV и Citigroup, может вам это подтвердить. «Я даже приблизительно не могу подсчитать, – пишет он, – сколько раз люди из руководства компаний, работающих на потребительском рынке, откровенничали со мной о том, что их задача – добиться успеха на широкой основе, как это делает Disney в каждом начинании, в каждом деле, к которому прикасается» [3].

Эта задача возникла не на пустом месте. Ее истоки можно опять-таки проследить в корпоративном прозрении «брэнды, а не товары», вспышку которому дала «пятница Marlboro». Если в брэндах речь идет о «смысле», а не об атрибутах товара, то высшее достижение брэндинга – это когда компании предоставляют потребителям возможность не просто покупать, но в полной мере испытывать на себе, переживать, чувствовать смысл и значение их брэнда. Спонсорство, как мы видели в главе второй, – хорошее начало, а синергия, брэндинговое партнерство и брэндинг образа жизни – логическое завершение. Как компании типа Molson и Nike работали над созданием брэндов знаменитостей, устраивая спонсорские концерты и матчи, так и многие из этих компаний стараются свергнуть местных ритейлеров путем

создания фирменных супермагазинов и далее, по мере развития успеха, брэнд-отелей и миниатюрных брэнд-деревень. И в совместных скоординированных маркетинговых акциях, и в брэндинге, как в двух сторонах одного и того же замысла, речь идет о создании взаимно поддерживающих и продвигающих, основанных на брэнде механизмов, объединяющих совершение покупки с элементами интерактивных коммуникаций, развлечения и профессионального спорта и создающих замкнутую брэндинговую петлю. Disney и Mattel всегда это знали; теперь это знают и все остальные.

Настоящую брэндинговую петлю в один день не создашь, и потому процесс обычно начинается с простейших форм расширения брэндов – гигантских слияний: Bell Atlantic и Nynex; Digital Equipment и Compaq; WorldCom Inc. и MCI; Time Warner и Turner; Disney и ABC; Cineplex и Loews; Citicorp и Travelers; Bertelsmann и Random House; Seagram и PolyGram; America Online и Netscape; Viacom и CBS... список можно продолжать каждый день. Обычно компании ссылаются на принцип Wal-Mart: все в отрасли сливаются, а выживает только самый большой и сильный. Но размер как таковой – это только начало истории. После того как влияние брэнда расширилось, корпоративное внимание неизбежно перемещается на то, как сделать его более самодостаточным: на всевозможные способы внутренне скоординированного взаимного продвижения и поддержки. Одним словом, на совместную деятельность – синергию.

В начале 90-х годов, пишет Майкл Дж. Вулф, позиция его клиентов из индустрии информации претерпела философское изменение. «Компании уже не хотели быть самыми крупными студиями или самыми успешными телесетями. Они непременно хотели быть чем-то большим. Тематические парки, кабельное телевидение, радио, потребительские товары, книги, музыка – все становилось потенциальными участниками их потенциальных империй. Весь медийный бизнес был охвачен манией слияний. Если ты не везде... значит, ты нигде»[4].

Такого рода логика стоит практически за всеми главными слияниями второй половины 90-х годов. Disney покупает ABC, и та дает в эфир его игровые и мультипликационные фильмы. Time Warner приобретает Turner Broadcasting, а та затем продвигает ее журналы и фильмы на CNN, а с их помощью и себя. Джордж Лукас покупает пакеты акций Hasbro и Galoot», прежде чем начать продавать производителям игрушек лицензии и права на использование персонажей из новых фильмов «Звездных войн», и Hasbro тут же покупает Galoob, чтобы консолидировать свои позиции на рынке игрушек. Time Warner открывает отделение, посвященное превращению своих игровых фильмов и мультфильмов в бродвейские мюзиклы. Nelvana, расположенная в Канаде продюсерская фирма, снимающая мультфильмы, покупает Kids Can Press, издателя детских книг, по которым сделаны прибыльные фильмы, такие, как «Черепаша по имени Франклин» (Franklin the Turtle). При этом слиянии Nelvana превращается в «интегрированную компанию», в которой будущие

книги могут рождаться из хорошо продаваемых телевизионных мультфильмов компании и из очень прибыльных серий игрушек[5].

В более широком книжном мире Bertelsmann, купив сначала Random House (первого издателя этой книги), покупает 50% акций компании Barnes&Noble, владеющей Интернет-порталом Barnesandnoble.com (торговля книгами), чем дает крупнейшему в мире англоязычному издательству хорошее подспорье для разработки он-лайнового книжного рынка. Тем временем Barnes&Noble намеревается купить Ingram, крупнейшего американского книжного дистрибьютора, который обслуживает не только эту сеть (Barnes&Noble), но и ее конкурентов. Если бы эта сделка прошла (а от нее пришлось отказаться из-за гневных протестов общественности), синергия между этими тремя компаниями распространилась бы на весь книгоиздательский процесс, начиная с контрактов и редактирования и кончая распространением, рекламой и, наконец, торговлей.

Самый, возможно, чистый пример целей, стоящих перед синергетическим рынком, был дан в 1994 году, когда компания Viacom купила сеть видеомагазинов Blockbuster Video и киностудию Paramount Pictures. Благодаря этой сделке Viacom получила прекрасную возможность извлекать прибыль от фильмов Paramount не только на их прокате в своих кинотеатрах Paramount, но и на продаже и прокате видеокассет. «Сочетание Viacom-Paramount – это, на мой взгляд, вся сущность мультимедийной революции», – говорит Самнер Редстоун, стоящий за гигантской медиа-корпорацией Viacom [6]. Такая возможность держать денежные потоки внутри одного корпоративного семейства имеет для этих компаний особую прелесть. Хозяин корпорации Virgin Ричард Бренсон, например, со смехом отмахивается от обвинений в том, что его дальние брэндинговые набегі разносят имя Virgin в очень уж многих направлениях. «Может быть, правильно, что Mars прилип к шоколадным батончикам, а Nike прочно стоит ногами на земле. Но если их начальство перелетит Атлантику на самолете авиакомпании Virgin, послушает музыку в записи Virgin и положит деньги в банк Virgin, то Великобритания наконец обретет один новый глобальный брэнд будущего столетия».

Пример Virgin ясно демонстрирует, что в перипетиях синергетической революции различные «расширения брэндов» уже не служат придатком к основному продукту, а, наоборот, составляют фундамент, на котором строится вся корпоративная структура. Синергия, как отмечает Бренсон, содержит в себе гораздо больше, чем просто старомодное взаимное продвижение и рекламную поддержку; речь идет об использовании непрерывно растущей сети «расширений брэндов» для сплетения самоподдерживающейся паутины образа жизни. Бренсон и другие натягивают паутину своих брэндов в столь многих направлениях, что из нее получается достаточно широкий зонтик, чтобы поместить под него любое число базовых людских занятий – от шопинга до развлечений и праздников. Starbucks, объявив, что начинает продавать аксессуары для приготовления кофе через Интернет, называет это

«брендовым небосводом». Это и есть истинный смысл бренда, олицетворяющего особый образ жизни: внутри него можно прожить всю жизнь.

Эта концепция – ключевой момент в понимании не только синергизма, но и относящегося к нему размывания границ между секторами и отраслями. Розничная торговля растекается в развлечения, индустрия развлечений – в розницу. Так называемые контентные компании [55] (такие, как киностудии и издательства) хватаются за распространение; корпорации, бизнес которых основан в первую очередь на отлаженной дистрибуции (такие, как телефонные и Интернет-компании), начинают производить «контент». И при этом люди, которых раньше однозначно относили к чистому «контенту» – сами «звезды», – набрасываются на производство, распространение и, разумеется, розницу. Так что описанный Вулфом подход «если ты не везде, то ты нигде» уже вышел далеко за пределы медиа-конгломератов. Похоже, что каждый хочет быть везде: начинал ли он как дизайнер интерьера, производитель кроссовок, эстрадный исполнитель или звезда баскетбола, заканчивает он, как справедливо заметил баскетболист Шакил О'Нил, «кем-то вроде Микки Мауса».

В этом текущем контексте брендовым «зонтиком всех зонтиков» может быть Disney или Viacom, а может с таким же успехом и Tommy Hilfiger, и America Online, и Martha Stewart, и Microsoft. Любая компания с могущественным брендом делает попытки наладить с потребителем такие отношения, которые бы так полно резонировали с его (потребителя) самоощущением, что он станет стремиться или хотя бы согласится быть крепостным у этих феодалов-брендлордов. Это объясняет, почему место маркетинговых пересудов о продукте и способах его подачи с такой полнотой узурпировано более задушевым дискурсом о «смысле» и «выстраивании отношений»: базирующиеся на бренде компании больше не хотят зависеть от потребительских капризов. Они хотят вместе захватывать командные позиции в глобальной экономике.

Самые яростные рыночные баталии происходят не между воюющими товарами, а между лагерями воюющих брендов, которые непрерывно пересматривают границы вокруг своих анклавов, раздвигая их все дальше и включая в них все более определенный набор стилей жизни. «Если делаешь музыку, почему бы не производить еду?» – спрашивает Puff Daddy. «Если производишь одежду, то почему бы не торговать ею в розницу?» – вторит Tommy Hilfiger. «Если уж розница, то почему бы не музыка?» – вопрошает Гар. «Если имеешь кофейни, то почему бы не иметь книгоиздательство?» – спрашивает Starbucks. «Ну, уж если тематические парки, то почему бы и не города?» – заключает Disney.

Неудивительно, что именно Walt Disney Company, изобретатель современного ко-брендинга, создала модель фирменного супермагазина, открыв в 1984 году первый Disney Store. Сегодня в мире их насчитывается почти 730. Ее примеру скоро последовала Соке с магазином, щеголяющим всевозможного рода брендовой продукцией – от брелоков до разделочных досок. Но Disney и Соке только вымостили дорогу, модель же, навсегда изменившую лик розничной торговли, создает в 1990 году Barnes&Noble, введя в свою книготорговую сеть первый супермагазин. Основополагающим принципом дизайна этой новой концепции, согласно документам компании, была «библиотечная атмосфера Старого света с древесной и зеленой палитрой», дополненная «удобными сиденьями, туалетами и продленными часами работы» и, конечно же, маленьким символом ко-брендинга в виде расположенных внутри магазина кофеен Starbucks. Формула изменила не только способность сети продавать книги, но и место, которое она занимает в массовой культуре: она стала знаменитостью, предметом нескончаемых споров в прессе и, наконец, слегка завуалированным источником вдохновения для голливудского фильма «Вам письмо» (You've Got Mail). Меньше чем за десять лет компания Barnes&Noble стала первым книжным торговцем, который одновременно являлся сам по себе и супербрендом. Стоит ли после этого удивляться, что практически все компании потребительских товаров и развлечений, строившие и строящие свои бренд-имиджи через маркетинг, синергию и спонсорство, теперь намереваются иметь свои собственные торговые храмы. Nike, Diesel, Warner Brothers, Tommy Hilfiger, Sony, Virgin, Microsoft, эротический журнал Hustler, Discovery Channel – все они ринулись в брендовую розницу. В восприятии этих компаний магазины, торгующие товарами многих марок, стали антитезой самому принципу качественного бренд-менеджмента. Они не хотят иметь ничего общего с теми местами, где их товары продают бок о бок с товарами конкурентов. «Мультимарочный магазин исчезает, а компаниям порядка нашей нужны магазины, отражающие именно нашу индивидуальность», – объясняет Маурицио Маркиори, директор по рекламе фирмы Diesel, которая с 1996 года открыла двадцать фирменных магазинов[7]. Супермагазины, призванные отражать индивидуальность этих корпораций, прощупывают границы того, что Nike называет «воодушевленной торговлей». Как объясняет президент Nike Томас Кларк, крупномасштабный «магазин-событие» «дает продавцам отличные возможности выстраивать романтические отношения между их товарами и покупателем». [8] Как это обольщение происходит, зависит от бренда, но общая идея состоит в том, чтобы создать такое место, которое было бы отчасти торговым центром, отчасти парком аттракционов, отчасти мультимедийной феерией; в итоге получается реклама, причем более действенная, чем сто рекламных щитов. Популярны среди достопримечательностей супермагазинов живые ди-джеи в собственных, расположенных прямо в магазинах, радиовещательных будках,

гигантские экраны и презентации с участием множества «звезд».

На самом деле я очень сильно жалею, что давно уже не вошел в розничный бизнес. Я просто не представлял себе, какой рыночной силой обладают имя и логотип Hustler.

*Ларри Флинт, владелец журнала Hustler, The New York Times от 21 марта 1999 г.*

Рангом повыше – музыкальные кабинки в магазинах Virgin Megastore; водопады и стены для скалолазания внутри магазина фирмы Recreational Equipment в Сиэтле; интерактивные цифровые стенды для измерения величины стопы в Nike Town; бесплатный массаж стоп и рефлексотерапия в магазинах Rockport; компьютерные игры в магазине Microsoft в Сан-Франциско. Ну и, конечно, непременный атрибут брендовой торговли – внутренняя кофейня. Даже в супермагазине журнала Hustler есть такой. Описывая свое видение этого секс-комплекса площадью в 10 000 квадратных метров в Западном Голливуде, владелец журнала Ларри Флинт объяснил, что хотел создать торговое пространство, «более уютное для женщин, скорее, как в Barnes&Noble»[9].

«Создать достопримечательность и притягательное место, которое станет целью и конечным пунктом назначения для многих» – вот ключевая фраза строителей супермагазина: это место не только для шопинга, но и просто для посещения, пункт, куда совершают ритуальные паломничества туристы. Поэтому для этих магазинов выбираются места расположения, гораздо более престижные и дорогие, чем это привычно для торговцев брелоками Disney, кроссовками Nike и джинсами Tommy. И в самом деле, уже столько брендовых «мекк» массового рынка пробрались на Пятую авеню в Нью-Йорке и на Родео-Драйв в Лос-Анджелесе, что коренные жители – эксклюзивные бренды Gucci, Cartier и Armani – начали роптать на популяризирующее присутствие Daffy Duck и Air Jordan.

Массово торгуя потребительскими товарами и безделушками на самых дорогих в мире торговых площадях, в самой дорогостоящей, высокотехнологичной, художественно-аранжированной торговой среде, какую только можно было когда-либо себе представить, не всегда получаешь материально осязаемую прибыль, которую возможно отразить в бухгалтерском балансе. Но рассматривать супермагазин как прибыльное предприятие, призванное вернуть затраты, – значит совершенно упускать суть. При строительстве магазинов ни на какие расходы не скупятся, ибо пусть Disney Store на Тайме-сквере или Warner Brothers на Пятой авеню сами по себе и убыточны, в общей брендинговой картине они служат гораздо более высокой цели. Как говорит о флагмане своей фирмы президент подразделения потребительских товаров киностудии Warner Brothers Дэн Романелли: «Перекресток Пятой и 57-й – самое, может быть, лучшее в мире место для розничной торговли. Оно чрезвычайно помогло в построении нашего

международного бизнеса и в формулировании концепции того, как мы заявляем наш брэнд» [10]. Discovery Communication заимствует аналогичный подход. Эта медийная компания, раскручиваясь вокруг своих четырех телевизионных каналов, начиная с 1996 года запустила в действие тридцать пять Discovery-shops – гибридов универсального магазина, парка аттракционов и музея. Жемчужиной в этой короне сверкает флагманский магазин в Вашингтоне, строительство которого обошлось компании в 20 млн. долларов, где выставлены модель скелета динозавра в натуральную величину и самолет-истребитель времен Второй мировой войны. Согласно Микеле Инглиш, президенту Discovery Enterprises Worldwide, никто не ждет, что эти торговые точки начнут приносить деньги сами по себе по меньшей мере до 2001 года. Но это не мешает компании открывать десятки новых магазинов. «Имя Discovery на магазинах обладает эффектом рекламного щита», – объясняет она [11].

Обычно «эффект рекламного щита» одобряют компании, чей первичный источник торговли все еще составляют «мультимарочные» заведения: универсальные магазины, кинотеатры Cineplex, магазины музыкальных записей HMV, обувные магазины Foot Locker и так далее. Даже не имея возможности контролировать всю свою дистрибьюторскую сеть, фирменные мономарочные супермагазины предоставляют такого рода компаниям нечто вроде «духовной родины» их брэндов, столь узнаваемой и великой, что куда бы ни забрел конкретный товар, он принесет с собой ореол этого величия. Это как если бы в брэнд был встроен птичий механизм возвращения домой, так что лотки, продающие товары Virgin в кинотеатрах Virgin, – это не лотки, продающие товары в кинотеатрах, а «мини-мегамагазины Virgin», спутники чего-то более глубокого и важного, чем то, что лежит на поверхности. И когда покупатель идет в Foot Locker и там его встречают пары «найков», бесцеремонно стоящие в ряд с «рибоками», «филами» и «адидасами», он, если хоть немного повезет, вспомнит ту перегрузку органов чувств, которую испытал при своем паломничестве в Nike Town. Как пишет Майкл Вулф, в брэндовой рознице речь идет о «запечатлении переживания в вашей памяти с такой же верностью, как фермерша запечатлевает добрые чувства к себе в памяти выводка утят, давая им каждый день по горсти зерна» [12].

### *«Брэндовые деревни»: въезжаем в брэнд*

Фирменные магазины – это только начало, первая стадия: шопинг как новый интересный опыт, как событие, ведущее к освященным брэндом переживаниям и жизненному опыту. В супермагазине, пишет Вулф, «освещение, музыка, мебель и набор служащих создают чувство, не чуждое тому, как будто играешь в пьесе, где тебе, покупателю, отведена главная

роль»[13]. Но в укладе повседневности эта пьеса коротка – час, ну два. Вот почему следующая фаза после «торговый центр как достопримечательность для туриста» – создание «фирменных» каникул. Disney World – это так, мелочь, а вот Disney запустил круиз на корабле Disney Magic, и один из пунктов его назначения – принадлежащий компании остров на Багамах, Кастэуэй-Кей. Nike тоже готовит собственный круизный корабль со спортивной тематикой, а Roots Canada вскоре после выпуска серии товаров для дома и открытия магазина-флагмана в Манхэттене открыла Roots Lodge, брэнд-отель в Британской Колумбии.

Я посетила стройку Roots Lodge в Уклюле (Ucluelet), маленьком городке на западном побережье острова Ванкувер. Площадка называется курорт Риф-Пойнт, и именно здесь брэндинг переводят на новый уровень. В апреле 1999 года Roots Lodge еще не открылся, но строительство продвинулось достаточно далеко, чтобы концепция проглядывала с совершенной ясностью: летний лагерь высшего класса для взрослых, пронизанный духом брэнда до мозга костей. Вместо простых лодок «станция приключений» дает напрокат океанские каяки и доски для серфинга; вместо отхожих мест – в каждом коттедже своя ванная с горячей водой; вместо общего костра – индивидуальные газовые камины. Гостиничный ресторан оформлен в виде лагерной столовой, но подают там изысканнейшие блюда тихоокеанской кухни. И самое главное, грубо срубленные деревянные коттеджи обставлены с использованием всех предметов из серии домашней мебели фирмы Roots.

«Это как жить на рекламном щите», – замечает один из посетителей, когда нас проводят официальной экскурсией, и это не преувеличение. В коттеджах курорта, этих гибридах выставочного зала какого-нибудь каталога с реальной жилой комнатой, некуда деться от логотипов Roots – они на подушках, на полотенцах, на столовых приборах, тарелках и стаканах. Стулья, кресла, диваны, ковры, жалюзи и душевые занавески – все это Roots. На деревянном кофейном столике от Roots лежит коричневая кожаная папка от Roots, нежно хранящая льстивую книгу об истории Roots, – и все это вы можете увезти с собой, купив в магазине Roots через дорогу. В этом отеле «пьеса», о которой говорит Вулф, длится не несколько часов, а все выходные, или даже неделю или две. И фирменная сценография включает в себя не только архитектуру и дизайн построек (в супермагазинах это всегда так), но и всю окружающую курорт канадскую дикую природу: орла на кедре за окном, вековой лес, по которому отдыхающие проходят к своим коттеджам, рокот тихоокеанских волн.

В данном проявлении брэндинга работает некая глубокая симметрия. Товарная линия одежды от Roots обрела рождение в месте, не слишком отличающемся от этого. Оба основателя компании, Дон Грин и Майкл Бадман, отдыхали в летнем лагере в Алгонкуин-Парке, провинция Онтарио. Активный отдых на канадской природе произвел на них такое впечатление, что они разработали серию одежды и обуви, в которой отражены самые сильные из их переживаний: удобные туфли для ходьбы, комфортные свитера, носки марки

«Канадский рабочий» и, разумеется, логотип с бобром. «Величественные холмы Алгонкуина, его искрящиеся озера и девственные леса стали стимулом для создания Roots, – утверждает ранняя печатная реклама. – Его золотые летние дни, холодные звездные ночи, осеннее буйство красок и неподвижная зимняя белизна воссозданы теперь в цветовой гамме и духе Roots Algonquin»[14].

Не особенно тонкая «подача товара», как заметил в 1993 году журналист Майкл Познер, когда написал: «А правда такова: Roots – не столько компания, сколько летний лагерь»[15]. Компания-производитель одежды и обуви расширяется на основе этого тщательно и искусно сделанного образа с самого начала своей истории. Первым делом она построила фирменные магазины, которые благодаря висящим на стенах веслам и оголенным балкам напоминают не магазинную сеть, а, как пишет журналист Джефф Певир, «общую столовую летнего лагеря и коттеджи, выстроенные заботливыми мозолистыми руками»[16]. Потом появилась серия товаров для дома, в которую входят одеяла и наволочки такого дизайна, чтобы напоминать огромного размера рабочие носки. И вот теперь, завершая цикл, является Roots Lodge, где первоначальный «стимул» для создания серии одежды и обуви становится полностью реализованным расширением бренда Roots: от летнего лагеря к брендовому лагерю; от бренда образа жизни к собственно образу жизни.

У Марка Консильо, красноречивого, пышноволосого строителя курорта на Риф-Пойнт большие планы: Roots Lodge – только малая часть тех возможностей, какие предоставляет территория. Он показывает мне макет комплекса из 250 коттеджей и рассказывает, как все это видит: розничный городской центр с фирменными брендовыми магазинами и сервисом. Магазины Roots, разумеется, но, возможно, также и другие, типа Club Monaco и Body Shop. Каждая торговая точка соединяется дощатым настилом со своим собственным фирменным домиком, который, как и Roots Lodge, будет укомплектован всеми украшенными логотипами аксессуарами, какие только может предоставить компания. Консильо не может назвать мне имена – «пока еще ведем переговоры», – но сообщает многозначительно, что «Roots – не единственная компания товаров для дома, вы же понимаете. Все этим занимаются».

Однако проблема с местами проведения отпусков состоит в том, что они предоставляют только временные возможности для брендовой конвергенции, некий оазис, из которого отдыхающие семейства в конце срока вдруг выдергиваются и швыряются обратно в свою старую жизнь – эту, несомненно, бесконтрольную мешанину конкурирующих логотипов и индивидуальных характеристик брендов. Вот где входит в игру Селебрейшн[56], штат Флорида, – самый первый Disney-городок: этот скрупулезно спланированный комплекс, в котором предусмотрено все, вплоть до частоколов, назначенной Disney ассоциации домовладельцев и фальшивой водонапорной башни. С

точки зрения постоянно живущих здесь семей Disney достигла высшей цели брендинга образа жизни: бренд стал самой жизнью.

Если только не брать в расчет, что предлагаемая жизнь – не совсем та, какую мы могли бы ожидать от Микки Мауса. Когда Уолт Дисней впервые задумал свой городок, он имел в виду «золотую жилу» искусственности, храм, посвященный футуристическим богам середины 50-х, – богам техники и автоматизации. При жизни Уолта город построен не был, но некоторые идеи через шестнадцать лет после его смерти использованы при строительстве тематического парка Epcot Center в Орландо, Флорида. Когда главный исполнительный директор Disney Майкл Айзнер решил воплотить давнюю мечту Уолта и построить городок под маркой Disney, он выбрал путь, противоположный мультсериалу «Джетсоны» (The Jetsons) [57], этим миром вдохновенной фантастики, жившим в воображении его предшественника. Пусть Селебрейшн и оснащен всеми мыслимыми удобствами по последнему слову техники, это не столько футуризм, сколько дань уважения к прошлому, идеализирующее воссоздание пригодной для жизни Америки, существовавшей до супермаркетов, расползания «больших коробок», автодорог, парков аттракционов и массовой коммерциализации. Как это ни странно, Селебрейшн даже не служит орудием продажи лицензионных товаров с Микки Маусом; это почти, если можно так выразиться, «обездиснеенный» город – несомненно, единственный в США. Иными словами, когда Disney наконец дошла до создания полностью замкнутого, самодостаточного пространства, она избрала путь воссоздания «пре-диснеефицированного» мира, чья спокойная, ненавязчивая эстетика противостоит мультипликационному миру, выставленному на продажу в расположенном по тому же шоссе тематическом парке Disney World.

Как в огороженных заборами жилищных комплексах, выросших по всей Америке, на тихих, обсаженных деревьями улицах Селебрейшна, где нет ни одного рекламного щита, жители не подвергаются никакой стимуляции, никаким губительным воздействиям современной жизни. Никакая Levi Strauss не выкупила все выходящие на главную улицу первые этажи, чтобы в их витринах выставлять новейшие фасоны расклешенных джинсов, и никакие мастера граффити не испохабили никаких вывесок и реклам; никакая Wal-Mart не превратила центр города в заколоченную досками пустошь, и никакие группы общественности не собираются вместе, чтобы бороться с «большими коробками» супермаркетов; никакие закрытия никаких заводов не подрывают налоговые доходы местного бюджета и не удлиняют очереди за социальными пособиями, и никакие недоброжелатели не шастают вокруг со своими указующими перстами. Но что больше всего поражает в Селебрейшне, особенно когда сравниваешь его с большинством североамериканских городских предместий, так это количество общественного пространства – парков, коммунальных зданий, пешеходных зон. В каком-то смысле диснеевский брендинговый прорыв – это праздник «безбрендовости»,

праздник тех самых общественных пространств, которые компания во всех прочих своих начинаниях так стремилась захватить своими брэндами.

Но это, конечно, иллюзия. Семьи, избравшие Селебрейшн своим родным городом, первые в мире ведут настоящую «брендовую» жизнь. Как заметил социолог Дитер Хассенпфлюг: «Даже улицы здесь находятся под контролем Disney – это пространство частной собственности, притворяющейся общественной»[17]. Так что Селебрейшн – это своеобразная инверсия токевиллевых предсказаний: бункер «аутентичности», особым образом обустроенный основоположником искусственности.

Вся эта идея напоминает мне одно место на острове Ванкувер под названием Cathedral Grove («Храмовая Роща»), примерно в полутора часах езды от Roots Lodge и входа в пролив Клейокуот, где растет самый дорогой канадскому сердцу девственный лес. Поездка через этот уголок мира обратила тысячи ничего не подозревающих туристов в экологических активистов, и немудрено. Преодолев мили подъема, вы достигаете места, откуда открывается панорама гор, покрытых роскошными кедрами и искрящимися озерами с парящими над ними орлами, – дикая природа, которая умиротворяет душу и вселяет в нее надежду. Планета так же сильна и богата, как прежде, говорит нам она, надо только уехать подальше на север, чтобы это увидеть. Но эта безмятежность длится не долго. Еще один спуск, еще один подъем – и вам открывается радикально иной вид: две огромные горы, лысые, серые, обожженные, все в рубцах, как будто это поверхность Луны, а не Земли. На мили вокруг только смерть и асфальт.

Вот здесь, между этими кошмарными валунами, и притаился вход в Cathedral Grove. Каждый день сотни машин выстраиваются у обочины, и их пассажиры с глянцевыми брошюрами в руках отправляются на пешеходную экскурсию к единственному сохранившимся в окрестности деревьям-старожилам. Самое большое из них обвязано веревкой, за которую заткнуто древко плаката. Ирония, не ускользающая от большинства окрестных жителей, состоит в том, что этим миниатюрным парком владеет и управляет MacMillan Bloedel, лесозаготовительная компания, на чьей совести лежит вырубка лесов острова Ванкувер и большей части побережья пролива Клейокуот. «Храмовая Роща» – это не лес, а музей деревьев, как Селебрейшн – не настоящий город, а музей домов и улиц.

Конечно, хотелось бы отмахнуться от Селебрейшна и от всей идеи фирменного диснеевского городка как от очередного «бзика» корпорации Disney – мол, это не предвестник будущей приватизации общественного пространства, а просто старик Уолт, уже пребывая по ту сторону могилы, снова изображает из себя Бога. Но когда практически все супербрэнды открыто делают себя по модели Disney, так просто отбросить Селебрейшн не удастся. Да, Disney ведет в игре – Дисней же игру и изобрел, – но, как это всегда бывает с Микки Маусом, на хвосте у него сидит уйма подражателей с блокнотами для записей. С высоты своего птичьего полета советника

крупнейших медийных конгломератов Майкл Дж. Вулф замечает, что торговые центры в стиле тематических парков, такие, как Mall of America в Миннеаполисе, могут быть предтечей будущих торговых мегакомплексов с постоянным проживанием в них. «Может быть, следующий шаг в этой эволюции – строить жилье рядом с магазинами и мегакомплексами и называть это маленькими городками. Люди живут, работают, покупают и развлекаются в одном месте. Вот это концепция!» – с энтузиазмом восклицает он[18].

Если отвлечься на минуту от ассоциаций с книгой *Brave New World* и фильмом *Stepford Wives*, которые неизбежно вызывает эта картинка, в «фирменных» мирах, несомненно, есть что-то соблазнительное. Дело, мне кажется, в подлинной – или хотя бы иллюзорной – привлекательности утопизма. Стоит припомнить, что брэндинг начинается с того, что несколько человек сидят вокруг стола и пытаются вызвать из небытия какой-нибудь идеальный образ; они перекидываются словами типа «свободный», «независимый», «крепкий», «комфортабельный», «интеллектуальный», «модный». Потом они принимаются отыскивать в реальном мире способы воплотить эти идеи и атрибуты: сначала через маркетинг, потом через создание и возделывание розничной торговой среды (например, супермагазинов или сетей кофеен), а потом, если они действительно стоят на переднем крае, через обустройство образа жизни в целом – тематических парков, курортов, круизов и городков.

И как же этим творениям не быть соблазнительными? Мы живем во времена, когда надежды на строительство в реальном мире учреждений и памятников для общественной пользы – скажем, школ, или парков, или библиотек – приходится постоянно сдерживать или оставлять вовсе. В такой обстановке эти частные корпоративные миры в эстетическом и творческом отношении привлекательны каким-то особым образом, совершенно чуждым тому, кто не застал послевоенного бума. Впервые за десятки лет люди строят свои собственные идеальные поселения и возводят настоящие памятники, будь то союз работы и отдыха на «Всемирном кампусе» Nike, роскошествующий интеллектуализм супермагазинов Baraes&Noble или природные фантазии Roots Lodge. Эмоциональная сила этих анклавов зиждется на их способности ухватить ностальгическую тоску и еще более ее заострить: школьный спортзал, оснащенный первоклассными тренажерами, словно для игроков Высшей лиги; летний лагерь с горячими ваннами и изысканным питанием; старосветская библиотека с дизайнерской мебелью и кофе со сливками; городок без архитектурных ляпов и без преступности; музей с толстыми, как у Голливуда, карманами. Да, эти создания могут быть где-то «призракоподобными» и научно-фантастическими, но не надо отмахиваться от них как от следующей порции непроходимого коммерциализма для бездумных масс: хорошо это или плохо, но это приватизированная общественная утопия.

Ужасная ирония этих суррогатов состоит, конечно, в том, какими разрушительными они оказываются для вещей подлинных – настоящих городских центров, независимого бизнеса, не-диснеевского варианта общественного пространства, свободного и беспорядочного выражения идей, искусства в отличие от искусственного культурного продукта, созданного совместными усилиями крупных корпораций. Коммерческий климат коренным образом меняется из-за растущих размеров и амбиций этих больших игроков, причем нигде с такой силой, как в розничной торговле, куда, как мы видели, проникают компании типа Discovery и Warner Brothers, – и в не меньшей степени ради «эффекта рекламного щита», чем ради самой торговли. Независимым же держателям магазинов обычно не хватает средств, чтобы превратить шопинг в «драматическое искусство», не говоря уже о месте проведения отпуска.

В то время как супермагазины применяют голливудские критерии оценки товаров и спецэффекты, мелкий бизнес оказывается меж двух огней: с одной стороны, Wal-Mart с ее большими скидками и он-лайн-торговцы, такие, как Amazon.com, а с другой – проникнутые духом развлекательных парков магазины с могучей привлекательностью их торговой обстановки. Эти рыночные тенденции совместными усилиями кардинально подрывают традиционные понятия и ценности сервиса, присущие малому бизнесу. Служащие в небольших независимых магазинах могут быть более опытными и знающими, чем ассистенты в супермагазинах (где быстрая ротация персонала и высокая текучесть кадров не оставляет продавцам времени приобрести опыт; об этом ниже, в разделе «Без рабочих мест»), но и это незначительное преимущество часто поглощается развлекательной ценностью супермагазина.

Как отмечали многие, это явление особенно отчетливо заметно в книжном бизнесе. Число членов в Американской ассоциации книготорговцев (American Booksellers Association) упало с 5132 в 1991 году до 3400 в 1999 году[19]. Частью проблемы является эффект Wal-Mart: сети супермагазинов выторговывают себе у многих издателей такие оптовые скидки, что независимым книготорговцам становится почти невозможно конкурировать с их ценами. Другая трудность – в тех высоких стандартах, которые супермагазины установили для оптовой торговли. От книжных магазинов теперь ожидают, что они будут играть роль университетской библиотеки, развлекательного парка, детской игровой площадки, клуба, где можно завязать новые знакомства, культурного центра, литературного салона и кофейни в одном лице – предприятие довольно дорогостоящее даже для крупных игроков, иногда заставляющее жертвовать частью стоимости бренда и будущей рыночной доли. Такое случалось, например, здесь, в Канаде, когда канадский аналог Barnes&Noble, сеть книжных магазинов Chapters, оказалась

способной открыть в 1997 году 10 супермагазинов в престижнейших местах при годовых убытках в 2,1 миллиона долларов[20].

Именно здесь вновь ярко проявляется экономия на масштабах. Да, некоторые независимые книжные магазины сумели удержаться и выстоять в борьбе с сетями, открыв у себя кафе, поставив уютные кресла для чтения и периодически организуя кулинарные уроки и встречи с авторами книг, но как далеко могут продвинуться большинство независимых торговцев в деле организации «шопинга как нового жизненного опыта», пока не почувствуют финансовых затруднений? С другой стороны, если они ничего не делают для поддержания собственной конкурентоспособности, одиночные, независимые магазины очень скоро могут начать выглядеть как бедные родственники по сравнению с «брэндасмагорией», разворачивающейся у конкурентов на противоположной стороне улицы. В результате мы имеем ситуацию, когда книг продается больше, но мелким торговцам соревноваться так же трудно, как независимым кинопродюсерам выступать против крупных студий, выпускающих одновременно несколько фильмов. Розница стала игровым полем с чудовищно неравными условиями игры: она влилась в ряды таких отраслей, как кино, телевидение или индустрия программного обеспечения, где, чтобы устоять, надо быть великим. И здесь снова – это странное сочетание моря товаров и отсутствия реального выбора – знамение нашей эпохи брэндов.

Немало критических замечаний было высказано в адрес супермагазинов с их влиянием на книжную индустрию – отчасти потому, что консолидация книжных магазинов имеет отчетливые последствия для свободы слова, и еще потому, что журналисты – такой народ, которому гораздо больше дела до того, где они покупают книги, чем до того, где они покупают носки. Однако книжные магазины во многих отношениях аномалия во вселенной супермагазинов: во-первых, они мультимарочны по своей природе и продают книги тысяч издательств; во-вторых – это предприятия, изначально ориентированные на получение прибыли, а не рекламные придатки крупных корпораций, не брэнд-расширения, не побочные плоды чьих-то совместных действий по продвижению товаров на рынок и не трехмерные рекламные щиты для брэндов, чьи первичные вложения находятся в других секторах экономики. Чтобы самым непосредственным образом увидеть вражду к рыночному многообразию, надо смотреть не на книжные магазины, а на чистые мономарочные супермагазины-брэнды, которые выстроили Virgin, Sony и Nike. Это там наиболее резко проявляется стремление к тотальному господству брэндов в противоположность рыночному многообразию: как и в случае брэндингового партнерства, эти магазины стремятся к замкнутости, к максимальному «сцеплению» между маркой-брендом и фирменной продукцией, под этой маркой продаваемой. Они словно свивают безопасный кокон для собственного брэнда, отделяющий его от угрожающих рекламных посланий со стороны других конкурирующих брэндов.

Мегамагазины корпорации Virgin являют самую, пожалуй, ясную картину такого рода корпоративной сплоченности, применяя разнообразные методы внутрибрендской синергии для того, чтобы миновать целые стадии процесса формирования потребительского выбора. В прошлом звукозаписывающие компании, сколько бы денег ни закачивали они в продвижение новых исполнителей, все равно сдавались на милость владельцам магазинов звукозаписей и составителям программ на радио и телевидении (почему и имели в 50-х годах столько неприятностей с законом за подкуп ди-джеев). Раньше, но не сейчас. 122 мегамагазина Virgin сконструированы так, чтобы быть идеальными машинами для брендинговой синергии. Они оснащены наружной рекламой в целое здание, точками для прослушивания аудиозаписей, чтобы покупатели могли оценить новые диски, огромными видеоэкранами, пультами ди-джеев и спутниковыми тарелками, чтобы транслировать живые концерты прямо в магазины. Для века супермагазинов это нормально, но поскольку Virgin, кроме всего прочего, еще и фирма звукозаписи, всю эту технику можно направить на то, чтобы возбудить и привлечь интерес к новому исполнителю по выбору Virgin. «Раз в месяц мы выставляем какого-нибудь исполнителя. Это значит, что мы проигрываем его непосредственно в торговых залах, или можем транслировать живое шоу из другого места через спутник, а можем дать ему и площадку для выступления в магазине, – говорит Крестос Гаркинос, вице-президент по маркетингу Virgin Entertainment Group. – Представьте себе, что мы можем сделать для начинающего артиста»[21]. А зачем, собственно, ждать таких ненадежных вещей, как признание публики или ротация записи на радио, если, подобрав соответствующие переменные, можно заранее создать иллюзию мгновенного колоссального успеха?

Это и есть синергия, раскрытая во всей своей красе. Microsoft использует термин «пакетирование» для описания постоянно распухающего пакета основных «товаров и услуг», включенных в операционную систему Windows, но это лишь принятое в индустрии программного обеспечения слово для обозначения того, что Virgin называет «синергия», а Nike – «расширение бренда». Интегрируя Интернет-браузер Internet Explorer в операционную систему Windows, одна компания, благодаря своему почти монопольному статусу в индустрии системного программного обеспечения, попыталась купить себе право быть для всех своих клиентов эксклюзивным порталом для выхода в Интернет. Судебное дело против Microsoft со всей ясностью показывает, что тот момент, когда механизмы синергии работают как часы, когда в корпоративной вселенной все в порядке, – это и есть тот момент, когда выбор потребителя самым жестким образом контролируется, а активность потребителей падает. Так же и в индустрии развлечений и информации: «нирвана» синергии была достигнута тогда, когда все действия корпоративного конгломерата удалось успешно скоординировать таким образом, чтобы выдавать один за другим новые варианты одного и того же

товара в разных, как куличики в песочнице, формах – игрушки, книги, парки развлечений, журналы, специальные телевизионные передачи, фильмы, сладости, компакт-диски, супермагазины, комиксы и мегамюзиклы.

Мерой успеха бизнеса, прошедшего стадию укрупнения и консолидации, служит не популярность того или иного «продукта», будь то фильм или книга, а, скорее, то, насколько хорошо любой отдельно взятый из этих «продуктов» движется по всему множеству сбытовых каналов огромного конгломерата специализированных компаний. Поэтому идеи по части синергии имеют обыкновение вырастать из разудалых совещаний, на которых агенты, клиенты, брэнд-менеджеры и продюсеры импровизируют: как бы им еще раскрутить и укрепить свой флагманский брэнд. И вот рынок наводняют рожденные этими «мозговыми штурмами» мутанты: рестораны «Планета Голливуд» (Planet Hollywood); изданные Disney книги, которые написаны звездами комедийных сериалов ABC; пиво с ароматом кофе от Starbucks; ментоловые освежители дыхания под маркой «Затерянные в космосе» (Lost in Space); сеть баров в аэропортах, выполненных по образцу отошедших в небытие декораций комедийного сериала «Будем здоровы» (Cheers)...

Интересно (и вполне кстати), что Самнер Редстоун называет фирменную развлекательную продукцию своей компании Viacom «софтом» (по аналогии с компьютерным программным обеспечением). Он выковывает и штампует эту продукцию так, чтобы она вписывалась в сферу деятельности его многочисленных медиа-холдингов. «Мы создали одержимый „софтом“ глобальный медиа-комбинат, – говорит он. – Наша миссия – ввести этот „софт“ во все сферы жизни здесь, в США, и дальше, во всех регионах мира. И мы это сделаем». Редстоун гордится тем, что между всеми его компаниями установлены «абсолютно открытые коммуникации». «Мы координируем различные аспекты бизнеса таким образом, что каждый пользуется преимуществами, предоставляемыми другими»[22].

### *Новые концерны: атака на возможность свободного выбора*

В эпохи, когда стремление радикально исказить предложение на рынке с помощью тайного сговора между владельцами было не так сильно, вместо слов «синергия», «консолидация» и «укрупнение бизнеса» применялись другие слова. В США объединения компаний, которые тайно договаривались о ценах, притворяясь при этом, будто конкурируют, назывались незаконными трестами. А что такое, в конце концов, монополия, как не процесс укрупнения бизнеса, доведенный до логического завершения? Рынки, отзывающиеся на тиранию размеров, всегда имели тенденцию вырождаться в монополию. Вот почему многое из того, что происходило в индустрии развлечений в это десятилетие мании слияний, должно было бы быть объявлено вне закона еще

до 1982 года, когда президент Роналд Рейган предпринял массированную атаку на американское антимонопольное законодательство.

Хотя многие медиа-империи давно уже вполне способны координировать действия дочерних компаний с целью продвижения своей продукции, заниматься этим слишком агрессивно большинству из них не позволяли законы, призванные возводить барьеры между производством медиа-продукции и ее распространением. Например, принятые в США между 1948 и 1952 годами постановления ограничивали возможности киностудий владеть кинотеатрами: законодатели боялись вертикальной монополии. В 1974 году эти ограничения были ослаблены, но как раз в это время американское правительство проводило подобную же серию антимонопольных акций, призванных не позволять трем крупнейшим американским телесетям (CBS, ABC и NBC) самим продюсировать производство развлекательных программ и фильмов для своих собственных станций телевидения. Министерство юстиции США вынесло постановление, что эти три телесети монополизуют рынок, блокируя работу внешних продюсеров. Сети, согласно постановлению, должны действовать как «трансляторы» программ, а не как их разработчики. Во время этой правительственной антимонопольной кампании CBS была вынуждена продать свое программное подразделение – по иронии судьбы, ныне это одержимый синергией Viacom. Ирония судьбы проявилась также и в том, что более всех на расследовании со стороны Федеральной торговой комиссии (FTC) настаивала Westinghouse Broadcasting Company, та самая, которая в 1995 году слилась с CBS и теперь пользуется всеми благами синергии между производством и распространением. Круг замкнулся в сентябре 1999 года, когда о своем слиянии стоимостью, по оценкам, в 80 миллиардов долларов объявили Viacom и CBS. Две компании, воссоединившись после стольких лет разлуки, стали гораздо более мощной единицей, чем были до своего развода.

Тем не менее в 70-х и начале 80-х годов эти гиганты находились под таким пристальным наблюдением, что, согласно Джеку Майерсу, бывшему тогда одним из руководителей отдела продаж на CBS-TV, его телесеть не решалась координировать отделы продаж своих телевизионных, радио, музыкальных и издательских подразделений в целях взаимного продвижения их продукции. «Идея, – пишет Майерс, – та же, которую ныне пытается применить ряд крупных медийных компаний, но в 1981 году страх перед антимонопольными правилами не позволял осуществлять прямую координацию действий между подразделениями» [23].

Этот страх поутих, когда в 1983 году Рейган начал демонтаж американского антимонопольного законодательства, сначала открыв двери совместным исследованиям, проводимым конкурентами, а потом дав зеленый свет гигантским слияниям. Он «обломал рога» Федеральной торговой комиссии, существенно урезав ее права налагать штрафы за подрывающие конкуренцию действия, сократив ее штат с 345 до 134 сотрудников и назначив ее

председателем человека, который потом гордился снижением «излишне недоброжелательной роли» агентства[24]. В 1983 году бывший региональный директор FTC Карлтон Истлейк отмечал, что, «если нынешнему председателю позволить проводить свою политику достаточно долго, некоторые из наших основополагающих свобод окажутся под угрозой»[25]. Мало того, что эта политика была продолжена, так в 1986 году были приняты еще и дополнительные, направленные на сворачивание деятельности комиссии законодательные акты, сопровождавшиеся объяснением, что американским компаниям требуется больше гибкости для успешной конкуренции с японцами. Время правления Рейгана стало свидетелем десяти крупнейших на тот момент слияний в американской истории – и FTC ни одного из них не оспорила. Число антимонопольных дел FTC против корпораций в течение 80-х годов упало наполовину, а дела, которые все-таки слушались, были направлены против таких сверхмогущественных сил, как Oklahoma Optometric Association (Ассоциация оптиков штата Оклахома). Рейган лично вступился за десять крупнейших в мире авиакомпаний, расследование против которых в отношении нарушений ими антимонопольного законодательства должно было начать его собственное правительство[26]. Что же касается индустрии культуры, то для нее последний кусочек в головоломке Нового Мира стал на свое место в 1993 году, когда федеральный судья Мануэл Риал отменил антимонопольные ограничения, наложенные на три крупнейшие телесети в 70-х годах. Это решение снова позволило гигантам продюсировать производство развлекательных программ и фильмов, выходящих в прайм-тайм, и аккуратно умостило дорогу к слиянию Disney с ABC [27].

Но даже и в нашем сегодняшнем климате слабого антимонопольного законодательства некоторые из самых дерзких синергетических мечтаний начали пробуждать давно уже дремлющую FTC. В добавление к громкому делу против Microsoft претензия Barnes&Noble на покупку книжного дистрибьютора Ingram вызвала такой скандал в книжной индустрии, что FTC была вынуждена выделить телефонную линию, чтобы отвечать на возмущенные звонки, а Barnes&Noble – отказаться от своих претензий. То, что эти споры – самые яростные в книжной и компьютерной индустрии, не случайное совпадение: на кону стоит не доступность для потребителя дешевых скоросшивателей, игрушек или бумажных полотенец, а свободное обнародование здорового многообразия идей и свободный доступ к ним. И нет ничего хорошего в том, что концентрация собственности среди Интернет-издательств и книготорговых компаний явилась по горячим следам того, что теперь видится как неосмотрительное лицемерие по части открытости и предоставления людям новых возможностей, которые сулит так называемая информационная революция.

В своем открытом электронном послании Биллу Гейтсу научный сотрудник центра «Интернет и общество» юридического факультета Гарвардского университета Эндрю Шапиро высказывает мнение, которое не пришло в

голову даже самым вдумчивым обозревателям современных схем корпоративных слияний и синергии. «Если идея этой революции – дать людям новые возможности, то почему тогда Вы, Билл, „запираете“ рынок и ограничиваете выбор? Зачем присоединяете к своему бизнесу одну компанию за другой каждый месяц?»[28].

Это противоречие отражает гораздо более худшее предательство интересов общества, чем привычная всем нам демагогия рекламы. Предается сейчас не более и не менее, как самое главное, что обещал век информации: возможности выбора и общественного диалога и возрастающая свобода.

## Глава восьмая

### Корпоративная цензура

#### *Бренды держат круговую оборону*

Раз в две недели я непременно убираю с полка товар, который считаю не соответствующим стандарту качества Wal-Mart.

***Тереза Стэнтон, менеджер  
магазина Wal-Mart в Черно, штат  
Южная Каролина, о практике  
изъятия из продажи журналов  
с пикантными обложками, The  
Wall Street Journal, 22 октября,  
1997 г.***

Случается, что наступление на возможность выбора выходит за пределы хищнической розницы и монополистских бизнес-схем и становится тем, что нельзя назвать иначе, как прямой цензурой: активным устранением и подавлением материала. Большинство из нас определяют цензуру как ограничение содержания, наложенное правительствами или иными государственными институтами или инициированное – в особенности в Северной Америке – влиятельными группами давления [58], действующими из политических или религиозных побуждений. Однако очень скоро становится очевидным, что это определение безнадежно устарело. Хотя для того, чтобы запретить концерт Мерилина Мэнсона, всегда найдется какой-нибудь Джесси Хелмс [59] или какая-нибудь благочестивая церковная матрона, эти мелкие драмы быстро становятся не более чем вставными номерами в контексте трагедии, угрожающей нашей свободе самовыражения.

Корпоративная цензура напрямую связана с темами двух предыдущих глав: медийные и розничные компании раздулись до таких немислимых размеров,

что простые решения о том, какие товары держать в магазине или какого рода продукцию культуры заказывать (решения, совершенно естественно оставленные на усмотрение владельцев бизнеса и деятелей культуры) имеют теперь громадные последствия – те, кто их принимает, обладают властью перепахать весь культурный ландшафт. Когда менеджеры магазинов Wal-Mart снимают с полок журналы, когда дизайн обложек на компакт-дисках изменяют, чтобы сделать их подходящими для Kmart, когда сеть магазинов Blockbuster Video отказывается принимать фильмы, потому что они не соответствуют имиджу сети как поставщику «семейных развлечений», – от этих частных решений расходятся волны по всей индустрии культуры, влияя не только на то, что может быть доступно или недоступно в местном супермаркете, но и на то, что вообще производится.

Корни и Wal-Mart, и Blockbuster Video находятся в христианском сердце США, на Юге: первого – в Арканзасе, второго – в Техасе. Оба считают, что быть «семейным» магазином – ключ к их финансовому успеху, к их притягательности для масс. Модель (которую принял также Kmart) такова: создать универсальный, на все вкусы, семейный развлекательный центр, в котором мама с папой могут взять напрокат самый модный кинофильм сезона и новый альбом Гарта Брукса, Джонни (буквально в двух шагах от этого места) получить компьютерную игру «Расхитительница гробниц-2», а Мелисса – пострадать вместе с Эленис.

Оберегая эту формулу, Blockbuster, Wal-Mart, Kmart и все крупные сети супермаркетов придерживаются правила отказывать в реализации любого материала, который может угрожать их имиджу как торгового центра, где покупки делает вся семья. Рецепт «все покупки в одном месте» слишком прибылен, чтобы им можно было рисковать. И вот Wal-Mart и сети супермаркетов – а на их долю из всех осуществляемых в США продаж с газетных стендов и киосков приходится в общей сложности 55% оборота – отвергают журналы за такие преступления, как избыток обнаженного тела у девушек на обложке, наличие статьи «Его и ее оргазм» или материал, под названием «Исповедь: почему мне пришлось уйти от мужа к другой женщине» [1]. В официальных правилах Wal-Mart и Kmart – не торговать компакт-дисками, на обложке которых присутствуют иллюстрации или стихи, признанные излишне эротичными или слишком откровенно трактуемыми темы, которые, понятное дело, шокируют добропорядочных христиан: аборт, гомосексуализм, сатанизм. Между тем компания Blockbuster Video, контролирующая 25% рынка домашнего видео в США, держит множество картин, содержащих откровенный секс и насилие, хотя и проводит черту на фильмах, получивших рейтинг NC-17, означающий, что до 17 лет их смотреть не разрешается даже в сопровождении взрослых.

Если послушать объяснения самих компаний, то получается, что цензура – это просто еще одна услуга в ряду других (вроде улыбающихся лиц и низких цен), которые они оказывают своим ориентированным на семейные ценности

покупателям. «Наши покупатели понимают, что решения компании по части ассортимента музыки и видео – это вполне нормальная попытка обеспечивать наличие того материала, который они могут захотеть купить», – говорит Дейл Ингрэм, директор по корпоративным отношениям Wal-Mart. Blockbuster придерживается такой линии: «Мы уважаем потребности семей, равно как и отдельных личностей»[2].

Wal-Mart может себе позволить быть особенно ревностной в этом вопросе, поскольку продукция развлечения составляет лишь малую долю ее бизнеса. Никакая даже самая популярная запись или картина не в силах оставить хоть вмятинку в финансовом балансе компании, которая поэтому может противостоять даже самым продаваемым артистам в индустрии развлечений и отстаивать свой принцип такой торговой обстановки, в которой электродрели продаются в соседнем ряду с альбомами хип-хопа. Среди самых известных случаев такого рода – отказ принять второй хитовый альбом группы Nirvana, In Utero, хотя предыдущий ее диск четырежды преодолел миллионный тираж: не понравилось изображение человеческих эмбрионов на задней обложке. «Исполнители кантри вроде Винса Джилла и Гарта Брука – гораздо лучший товар для Wal-Mart, чем Nirvana», – мило улыбаясь, заявил тогда представитель Wal-Mart Трэй Бейкер[3]. Перед лицом угрозы лишиться 10% продаж (тогдашняя доля Wal-Mart в торговле музыкой) Warner и Nirvana отступились и поменяли дизайн обложки. Они также поменяли название песни с Rare Me («Изнасилуй меня») на Waif Me («Подбери меня»).

Корпорация Kmart Canada заняла аналогичную позицию в отношении альбома Prodigy 1997 года Fat of the Land («Тук земли») на том основании, что изображения на обложке и слова песен Smack My Bitch Up («Наширай мою сучку») и Funky Shit («Улетное дерьмо») не вписываются в ее рамки приличий. «Наш типичный покупатель – замужняя работающая мать, и мы сочли это неподобающим для семейного магазина», – сказал менеджер Аллен Лэтч[4]. Как и Nirvana, британские шалуны подчинились последовавшему за тем требованию своей звукозаписывающей фирмы и выпустили подчищенный вариант.

Такая цензура на самом деле настолько уже встроилась в производственный процесс, что ее часто считают просто еще одной стадией редактирования. Из-за царящих в Blockbuster Video порядков некоторые крупные студии перестали выпускать фильмы, которые получают рейтинг NC-17. В редких случаях они тиражируют два варианта – один для кинотеатров и второй, порезанный и искромсанный, для Blockbuster Video. Да и какой продюсер согласится пожертвовать 25% доходов с видео еще до выхода фильма? Кинорежиссер Дэвид Кроненберг сказал журналу New Yorker: «Сейчас считается, что каждый фильм должен быть таким, чтобы его мог смотреть ребенок... И потому каждый, кто хочет делать „взрослое“ кино, находится под страшным давлением»[5].

Многие журналы, в том числе Cosmopolitan и Vibe, взяли за правило

показывать сигнальные экземпляры новых номеров «большим коробкам» – сетевым супермаркетам – перед тем, как рассылать тираж. Кому охота рисковать затратами и хлопотами по возврату, если номер сочтут слишком «лихим»? «Если не дать им знать заранее, они вычеркнут название из своего прайс-листа и никогда уже не станут его у себя держать, – объясняет Дейна Сейчер, директор по распространению журнала Vibe. – А так, если данный номер они и отвергнут, следующий все же могут принять»[6].

Группам же, поскольку они выпускают записи не раз в месяц, а раз в несколько лет, такая роскошь – предупредить Wal-Mart о потенциально спорной обложке и надеяться на большее везение со следующим выпуском – недоступна. Как и кинопродюсеры, фирмы звукозаписи действуют вместо этого превентивно: выпускают два варианта одной и той же записи: один специально для сетевых супермаркетов – с замененными на писк словами, с заретушированными обложками, даже с целиком выброшенными песнями. Такая стратегия применяется исполнителями с многомиллионными тиражами вроде Prodigy и Nirvana, тогда как группы с меньшими возможностями часто лишаются шанса записать свои песни так, как они этого хотят, упреждая возражения семейно-ориентированных торговцев и выпуская только заранее подчищенные варианты.

То смирение, с которым принимают цензурные «напряги» со стороны Wal-Mart и Blockbuster, во многом объясняется тем, что люди в большинстве своем склонны считать корпоративные решения не связанными с идеологией. Деловые люди принимают деловые решения, говорим мы себе – даже когда последствия этих решений явно политические. И когда ритейлеры доминируют на рынке в такой степени, как доминируют сегодня эти сети, их действия не могут не вызывать вопросов об их воздействии на гражданские свободы и жизнь общества. Как объясняет Боб Мерлис, пресс-секретарь Warner Brothers Records, такие частные решения действительно могут иметь общественные последствия. «Если вы не можете купить запись, мы не можем ее продать, – говорит он. – А ведь бывают места, где никто больше и не торгует, кроме этих розничных гигантов»[7]. Итак, как Wal-Mart использует свои размеры, чтобы добиваться сниженных цен от своих поставщиков, так же и сеть магазинов использует свой вес, чтобы изменять массовую культуру, которую предоставляют ей ее «поставщики» (то есть записывающие фирмы, издательства, редакции журналов).

### *Цензура в условиях синергии*

Несмотря на то, что рассмотренные выше примеры – непосредственный побочный продукт розничной концентрации, ими представлена лишь самая лапидарная форма корпоративной цензуры. Более тонко – и, пожалуй, более

интересно – работают блокировки свободы самовыражения, вскармливаемые волной корпоративных слияний в индустрии массовой культуры – чем-то вроде цензуры в условиях синергии.

Одна из причин того, что продюсеры не восстают против пуританства ритейлеров, состоит в том, что эти ритейлеры, дистрибьюторы и продюсеры нередко являются собственностью – полной или частичной – одних и тех же компаний. Нигде этот конфликт интересов не проявляется с такой силой, как в отношениях между Paramount Films и Blockbuster Video. Paramount вряд ли находится в такой позиции, чтобы возглавлять атаку на консервативную ассортиментную политику Blockbuster Video. Если такая политика действительно самый рентабельный способ привлечь в видеомагазин всю семью, то для чего же Paramount таскать деньги из кармана их общего владельца, корпорации Viacom? Подобные столкновения возникают в перипетиях приобретения в 1993 году корпорацией Disney независимой в прошлом кинокомпания Miramax Films. С одной стороны, у Miramax теперь есть огромные финансовые ресурсы, которые она может бросить на такие коммерчески рискованные иностранные ленты, как «Жизнь прекрасна» Роберто Бенини; с другой стороны, когда компания решает, братья ли ей за политически спорную и сексуально откровенную работу вроде Kids («Детки») Ларри Кларка, ей, хочешь не хочешь, придется взвешивать, как это отзовется на репутации Disney и ABC как поставщиков семейных программ, – со всеми вытекающими отсюда уступками общественным группам давления.

Еще более тревожно, если такие конфликты станут возникать в медиа-холдингах, производящих не только развлекательные программы, но и программы новостей и текущих событий. Когда газеты, журналы, книги и телевидение составляют лишь одно из подразделений огромного холдинга, придерживающегося, по выражению Самнера Рестоуна, принципа «абсолютно свободных коммуникаций», бесчисленные финансовые интересы холдинга вполне могут влиять на то, какого рода журналистику те производят. Да, конечно, издатели газет, вмешивающиеся в редакционное содержание ради своих финансовых интересов, – такая же старая песня, как владелец местной газеты в небольшом городке, использующий свою местную Herald или Gazette для избрания мэром своего приятеля. Но когда издатель – огромный медиа-холдинг, он замешан в гораздо большем. По мере того как транснациональные конгломераты компаний строят замкнутые в себе миры, части которых взаимно продвигают друг друга, они создают новые многообразные возможности для конфликта интересов и цензуры. Тут может быть и давление на журнал, издаваемый одним подразделением холдинга, чтобы тот напечатал хвалебную рецензию на фильм или сериал, созданный в другом; и нажим на главного редактора, чтобы не печатал недоброжелательную статью, которая могла бы повредить готовящемуся слиянию; и требование к газете, чтобы та «умаслила» органы местного самоуправления или правосудия, которые выдают телевизионные лицензии или рассматривают жалобы на нарушение

антимонопольного законодательства. И уже появляются признаки, говорящие о том, что даже самые принципиальные редакторы и продюсеры, стоящие насмерть против попыток цензуры извне, будь то со стороны политического лобби, менеджеров Wal-Mart или собственных рекламодателей, находят гораздо более трудным устоять против такого межкорпоративного давления.

Наибольшую огласку получил случай синергетической цензуры, происшедший в сентябре 1998 года, когда ABC News зарезала связанный с Disney репортаж, подготовленный прославленным журналистским дуэтом в составе репортера Брайена Росса и продюсера Ронды Шварц. Началось все с обычной журналистской проверки обвинений в халатности, имевшей место в тематических парках и местах отдыха и приведшей к приему на работу в качестве служащих парков людей с сексуальными отклонениями, в том числе педофилов.

Поскольку под лучом прожектора оказывались и другие владельцы парков, а не только Disney, Росс и Шварц получили добро на подготовку репортажа. Этой бригаде уже не впервые предстояло «наябедничать» на свою материнскую компанию. В марте 1998 года в тележурнал новостей ABC «20/20» был включен их репортаж о широком применении потогонной системы на Сайпане[60]. Хотя критике были подвергнуты в основном компании Ralph Lauren и Gap, Disney тоже упоминалась в числе прочих американских компаний, размещающих заказы на предприятиях-нарушителях.

Но у репортажей своя жизнь, и в процессе расследования Росс и Шварц выяснили, что на сей раз Disney оказалась не на периферии, а в самом центре неприглядной истории. Когда они сдали два предварительных варианта репортажа, который выливался в разоблачение сексуального скандала в Disney World, президент ABC News Дэйвид Уэстин их не утвердил. «Они не получились», – сказала пресс-секретарь телесети Айлин Мерфи[8]. Несмотря на то, что Disney отрицает обвинения в халатности, впервые появившиеся в книге «Disney: Маус, которого предали» (Disney: The Mouse Betrayed), и на официальное высказывание главы Disney Майкла Айзнера: «Я бы предпочел, чтобы ABC не освещало в эфире материалов о Disney»[9], ABC отрицает, что репортаж зарезали вследствие нажима со стороны материнской компании. Мерфи тем не менее сказала: «Обычно мы не предпринимает расследований, направленных исключительно против Disney, по целому ряду причин, одна из которых проста: к какому выводу ни придешь, положительному или отрицательному, все равно он будет выглядеть подозрительно»[10].

Самая громкая критика в адрес этого дела прозвучала в журнале о средствах массовой информации Brill's Content, основанном в 1998 году Стивеном Бриллом. Публикация делает разнос руководству ABC и журналистам за молчание перед лицом цензуры, обвиняя их в том, что они поддались собственной благоприобретенной «маусофобии». В своем предыдущем «воплощении» – в качестве основателя кабельной сети Court TV и журнала American Lawyer – Стивен Брилл на себе испытал цензуру в

синергии. Продав в 1997 году свою миниатюрную медиа-империю корпорации Time Warner, Брилл, как он утверждает, подвергался давлению за несколько статей, глядящих против шерсти медиа-империю Time Warner/Turner. В записке, которую цитирует журнал Vanity Fair, Брилл пишет, что корпоративные юристы пытались помешать публикации в American Lawyer отчета о судебном иске Сайентологической церкви против журнала Time (принадлежащего Time Warner) и предлагали Court TV воздержаться от освещения в печати судебного дела с участием Warner Music. Он также утверждает, что получил от финансового директора Time Warner Ричарда Бресслера требование зарезать материал об Уильяме Бэйере, директоре Отдела по конкуренции Федеральной торговой комиссии (того самого, заметим, органа, в чьи задачи входило исследовать корпоративное слияние Time Warner с Turner на предмет нарушений антимонопольного законодательства)[11].

Несмотря на вмешательства, о которых говорит Брилл, все эти материалы появились в печати или в эфире, но этот случай все равно бросает тень сомнения на будущее свободы прессы в рамках слившихся гигантов. Отдельные редакторы и продюсеры в одиночку, как странствующие рыцари, всегда стояли за право журналистов делать свое дело, но в нашем современном мире на каждого такого «одиночку» найдется множество тех, кто больше всего боится потерять работу. Нечего удивляться, что некоторые из них начинают во всем видеть угрозу, предугадывая желания высшего начальства, да еще с такой параноидальной созидательностью, какая тому и не приснится. Такова коварная природа внутренней цензуры: она умеет затыкать рты эффективнее, чем целая армия бодающихся и во все вмешивающихся медиа-магнатов.

### *«Китайская лихорадка»*

Как мы наблюдаем на протяжении последних лет, журналисты, продюсеры и редакторы считают резонным ступать с осторожностью не только тогда, когда имеют дело с органами управления и юриспруденции (не говоря уже о тематических парках): на наших глазах зоной, свободной от критики, стала целая страна – Китай. Волна заболеваний «китайской лихорадкой» прокатилась по западным средствам массовой информации и индустрии развлечений после того, как Дэн Сяопин слегка ослабил монополию коммунистической партии на информацию и начал медленно открывать границы страны некоторым – одобренным цензурой – иностранным СМИ и развлечениям.

Теперь перед глобальной индустрией массовой культуры маячит шанс, что именно Западу придется играть по китайским правилам – как вне, так и

внутри страны. Эти правила невинно сформулированы в статье из South China Morning Post: «... при условии, что они не будут нарушать законы и идти против линии партии, журналистам и деятелям культуры гарантируется свобода от вмешательства со стороны комиссаров и цензуры»[12]. И вот, памятуя об ожидаемых к 2000 году 100 миллионах китайцев, имеющих желание подключиться к кабельному телевидению, несколько строителей культурных империй уже начали пользоваться своим конституционным правом на свободу совести и соглашаться с китайским правительством.

Один из первых таких случаев – печально известное решение Руперта Мердока убрать программу новостей World Service станции BBC из азиатского варианта Star TV. Китайские власти выразили недовольство тем, как BBC освещает Мао Цзэдуна, и послали недвусмысленное предупреждение о том, какого рода журналистика будет приветствоваться как полезная для изолированного китайского мира. В менее давние времена HarperCollins Publishers (издатели данной книги в Великобритании), тоже принадлежащие корпорации News Corp. Мердока, решили не печатать книгу East&West: China, Power&the Future of Asia («Восток и Запад: Китай, власть и будущее Азии»), написанную последним британским губернатором Гонконга Крисом Паттенем. Дело в том, что выраженные Паттенем взгляды (он призывал к большей демократии в Гонконге и критиковал нарушения гражданских прав в Китае) могли разгневать китайское правительство, от которого зависят проекты спутникового вещания Мердока. В целой буре разгоревшихся дискуссий из всех щелей полезли новые обвинения в цензуре во имя сохранения единства бизнеса в глобальном масштабе, в том числе и со стороны Джонатана Мирски, бывшего восточно-азиатского редактора принадлежащей Мердоку London Times. Он заявил, что газета «просто решила, в интересах Мердока, не освещать ситуацию в Китае всерьез»[13].

Страх ответных действий со стороны китайцев небезоснователен. Китайское правительство знаменито тем, что наказывает те медийные компании, которые не ходят по его указке, и поощряет те, которые ходят. В октябре 1993 года оно запретило торговлю и владение частными спутниковыми тарелками, а ведь они ловили более десяти иностранных станций, включая CNN, BBC и MTV. Лу Силян, заместитель министра радио, кино и телевидения, сказал только одно: «Некоторые из спутниковых программ подходят для нормальной публики, а некоторые не подходят»[14]. Другой залп китайское правительство дало в декабре 1996 года, после того как узнало о планах Disney выпустить «Кундун», фильм Мартина Скорсезе о Далай-ламе, духовном лидере Тибета. «Мы решительно возражаем против съемок этого фильма. В нем делается попытка прославления Далай-ламы, что является вмешательством во внутренние дела Китая», – заявил Хонг Мин, чиновник министерства радио, кино и телевидения[15]. Когда студия, несмотря на это, выпустила фильм, Пекин наложил запрет, на прокат всех диснеевских фильмов в Китае, продолжавшийся два года.

Поскольку Китай впускает к себе только десять иностранных фильмов в год и устанавливает контроль за их прокатом, этот инцидент вызвал в среде киноиндустрии ужас: в производстве находилось несколько проектов, связанных с Китаем, в том числе Red Corner («Красный угол») на MGM и Seven Years in Tibet («Семь лет в Тибете») на студии Sony. К их чести, ни одна из студий не перекрыла кислород этим находившимся в производстве лентам, и многие из кинематографического сообщества выступили в защиту Скорсезе и его фильма. Тем не менее и MGM, и Sony сделали официальные заявления, постаравшись деполитизировать свои фильмы о Китае, даже если это значило противоречить своим ведущим актерам и режиссерам. MGM продолжила работу над «Красным углом», фильмом о коррупции в китайской системе правосудия с Ричардом Гиром в главной роли, но тогда как Гир утверждал, что фильм – «это взгляд на Тибет с другой стороны» [16], президент по маркетингу MGM Джерри Рич говорил иначе: «Мы не высказываемся на политические темы. Наше дело – продавать развлечения». «Семь лет в Тибете» постигла аналогичная участь: «Не надо подчеркивать, что это фильм о политических проблемах», – сказал один из высших чинов Sony [17]. Тем временем, Disney удалось наконец добиться от китайского правительства отмены санкций на свои фильмы с помощью новой миротворческой мультипликационной сказки «Мулан», созданной по древней легенде времен династии Суй. Газета South China Morning Post назвала изображение китайского героизма и патриотизма «пальмовой ветвью» и «самой дружественной к Китаю голливудской лентой за многие годы». И это сработало: в прокате «Мулан» провалился, но зато открыл дверь переговорам между Disney и Пекином об открытии запланированного Disney-парка стоимостью в два миллиарда долларов в Гонконге.

Средства массовой информации перестанут быть массово производимой и массово потребляемой продукцией, а станут бесконечным торжеством своеобразия узких ниш и отдельных направлений... Наступает новый век, век индивидуализма, и он принесет с собой прорыв в культуре, не имеющий прецедентов в истории человечества.

*Джордж Гилдер, «Жизнь после телевидения» (life After Television), 1990 г.*

В последние годы стремление Запада прорваться на китайский рынок развлечений усилилось, несмотря на ухудшение отношений между правительствами США и Китая из-за таких вопросов, как свободный доступ иностранцев на китайский рынок ценных бумаг и возможность инвестирования в телекоммуникационные проекты, новые шпионские разоблачения и – самое катастрофичное – случайная бомбардировка китайского посольства в Белграде во время войны в Югославии. Усилилась эта страсть проникнуть в Китай отчасти из-за того, что раньше она диктовалась потенциальными прибылями, теперь же, в 1998 году, прибыли стали реальными. «Титаник»

Джеймса Кэмерона побил все рекорды проката за границей, собрав 40 миллионов долларов в кинотеатрах Китая, даже несмотря на экономический спад.

Значимость «китайской лихорадки» прежде всего в том, что она ясно показывает нам, какие первоочередные задачи ставят перед собой и какой мощью обладают транснациональные корпорации. Финансовая корысть в бизнесе – явление не новое, да и само по себе не вредное. Нова же степень протяженности и охвата финансового эгоизма этих транснациональных гигантов, а также его потенциальные последствия как во всемирном, так и в местном масштабах. Эти последствия будут ощутимы не в боевых ничьих между такими знаменитостями, как Руперт Мердок, Майкл Айзнер, Мартин Скорсезе и Крис Пэттен, у каждого из которых достаточно ресурсов и напористости, чтобы двигать вперед свои идеи, несмотря на временные неудачи. Disney и News Corp. быстро продвигаются в Китае, хотя Тибет остается *cause culubre* [61] среди кинозвезд и музыкантов, да и книга Пэттена, быстро найдя себе другого издателя, разошлась благодаря скандалу еще лучше. Долгосрочный же эффект проявится опять-таки во внутренней самоцензуре, семена которой медиа-холдинги готовы сеять в своих дочерних компаниях. Если репортеры, редакторы и продюсеры должны при освещении международных новостей принимать во внимание экспансионистские цели своих магнатов, то почему, собственно, только в Китае? А освещение геноцида, устроенного индонезийским правительством в Восточном Тиморе, – не вызовет ли оно озабоченности со стороны какой-нибудь транснациональной корпорации, делающей или надеющейся делать бизнес в густонаселенной Индонезии? Что если некий концерн готовит крупные сделки в Нигерии, Колумбии, Судане? Это уже не та демагогия, что была вызвана падением Берлинской стены, когда медиа-магнаты стали наперебой кричать, что их культурная продукция принесет факел свободы в страны авторитарного режима. Мало того, что они, судя по всему, отказались от этой миссии в пользу своих финансовых интересов: теперь представляется, что несут-то они, упорные в своем стремлении к глобализму, факел авторитаризма.

### «Громилы» от авторского права

После того как натовские воздушные налеты в 1999 году вызвали «рок-демонстрации» в Сербии, где подростки в бейсболках баскетбольной команды Chicago Bulls вызывающе жгли американский флаг, мало кто остался настолько наивным, чтобы повторять старую избитую песенку о том, что MTV и McDonald's несут миру мир и демократию. Но в те моменты, когда массовая культура перекинула мосты через пропасти военного времени, стало совершенно очевидно то, что даже там, где нет никакой другой общей

культурной, политической или языковой почвы, западные СМИ выполнили свою миссию и ввели первый по-настоящему глобальный лексикон образности, музыки и символов. Если мы больше ни в чем и не согласимся, практически всякий знает, что Майкл Джордан – лучший баскетболист всех времен и народов.

По сравнению с провозглашением грандиозной идеи «глобальной деревни» после падения коммунизма это достижение покажется второстепенным, но это тем не менее достижение, и достаточно крупное, чтобы революционизировать и создание произведений искусства, и осуществление политики. Вербальные и визуальные аллюзии на телесериалы, персонажи кинофильмов, рекламные слоганы и корпоративные логотипы стали самым эффективным из имеющихся в нашем распоряжении средств коммуникации между различными культурами – тут понимается легко и сразу. Глубина этой формы социального брендинга привлекла к себе пристальное внимание в марте 1999 года, когда разгорелся скандал вокруг одного учебника, широко используемого в американских государственных школах. В учебнике математики для 6-го класса тексты задач перемежаются изображениями продукции знаменитых брендов и их производителей: Nike, McDonald's, Gatorade. В одной задаче требуется рассчитать диаметр печенья Oreo, измерив его окружность. Родительские комитеты были вполне предсказуемо возмущены этой вехой в коммерциализации образования: появился школьный учебник с платным, судя по всему, набором фоторекламы. Но издательство McGraw-Hill, выпустившее книгу, настаивало, что критики просто неправильно их поняли. «Всегда стараешься подключить то, с чем люди знакомы, чтобы они посмотрели и сказали: как интересно, математика-то, оказывается, вокруг нас», – объяснила Патриция С. Уилсон, соавтор книги. Примеры с фирменными товарами были не платной рекламой, сказала она, а лишь попыткой говорить с учениками в их системе понятий, на их языке – иными словами, говорить языком брендов[18].

Никто так остро не осознает, насколько смешались язык и брендинг, как сами бренд-менеджеры. Самые передовые маркетинговые теории советуют компаниям не рассматривать свои бренды как наборы атрибутов, а смотреть на то, какую психологическую роль они играют в массовой культуре и жизни потребителей. Культуролог Грант Маккракен учит корпорации, что для понимания сущности собственных брендов надо «отпустить их на волю». Продукты типа Kraft Dinner («обеда от фирмы Kraft»), покинув магазин, начинают жить собственной жизнью – становятся символами массовой культуры, орудиями укрепления семейных уз, творчески потребляемыми выражениями индивидуальности[19]. Новейшей главой в теории брендинга эта школа мысли обязана профессору Гарварда Сюзанне Фурнье. Ее работа «Потребитель и бренд: интерпретация в рамках личных взаимоотношений» советует маркетологам использовать для осмысления места брендов в обществе модель человеческих взаимоотношений: жена ли это, вышедшая за

него по расчету? Лучший друг? Любовница? «Изменяют» ли потребители своему брэнду или верны ему? Отношения ли это «приятельства» или «господина и раба»? «Эта связь поддерживается не тем имиджем, который „формирует“ брэнд в общем контексте культуры, но тем значимым психологическим и социально-культурным содержанием, которое потребитель вкладывает в брэнд в процессе созидания смысла», – пишет Фурнье[20].

Итак, у нас имеются исполненные смысла, стабильные – в радости и в горе – взаимоотношения с зубной пастой и психологическая созависимость с кондиционером. В нашей коллективной кубышке почти за двести лет истории фирменных товаров создано нечто вроде глобальной азбуки Морзе массовой культуры. И есть только одна загвоздка: эта азбука может сидеть у всех в мозгах, но в действительности пользоваться ею нам не позволяют. Во имя защиты брэнда от эрозии, художников и общественных активистов, пытающихся относиться к брэндам как к равноправным партнерам в их «взаимоотношениях», то и дело тащат в суд за нарушение законодательства о товарных знаках, авторских правах, клевете или «унижении достоинства брэнда» – законов, слишком открытых для злоупотреблений и образующих вокруг брэндов герметичную оболочку, позволяющую им «компостировать наши мозги», но запрещающих нам касаться их даже невзначай.

Многое из этого возвращает нас все к той же синергии. Торговая марка (товарный знак) в законодательстве США определяется как «любое слово, название, символ или эмблема или их комбинация, используемые для идентификации товара и выделения его из числа товаров, производимых или продаваемых другими». Многие так называемые нарушители законов об авторских правах вовсе не пытаются выдать свой товар за настоящий или продавать аналогичный. Но по мере того как брэндинг все более приобретает экспансионистский характер, конкурентом становится всякий, занимающийся чем-то, имеющим к нему хоть отдаленное отношение, потому что все, имеющее хоть отдаленное к нему отношение, обладает потенциалом когда-нибудь, при очередном будущем слиянии и укрупнении, стать источником дополнительного дохода.

Итак, когда мы пытаемся общаться между собой, используя язык брэндов и логотипов, мы вполне реально рискуем попасть под суд. Законодательство об авторском праве и торговых марках в США, ужесточенное Роналдом Рейганом в рамках той же законодательной инициативы 1983 года, которая ослабила антимонопольное законодательство, имеет больше отношения к власти брэндов, чем к рыночной конкуренции. Конечно, существует много сфер его применения: оно абсолютно необходимо, например, чтобы художник имел возможность зарабатывать на жизнь своим искусством, особенно теперь, когда копировать и распространять произведения с помощью компьютеров становится все легче. Художников надо защищать от прямого воровства со стороны конкурентов, а их искусство – от коммерческого использования без разрешения. Я знаю несколько радикальных борцов против авторского права,

которые носят футболки с надписями «Авторское право – это воровство» и «Информация хочет быть свободной», хотя мне такая позиция кажется не столько практически полезной, сколько провокационной. Но они делают свое дело – подчеркивают, пусть и риторически, тот климат культурной и лингвистической приватизации, который порождают прямые злоупотребления законами об авторских правах и торговых марках.

Преследования людей с использованием законодательства об авторских правах и торговых марках превращается в массовую доходную отрасль. Такие случаи слишком многочисленны, чтобы их можно было рассмотреть подробно, но вот несколько взятых наугад примеров. Кондитерская фирма Dairy Queen не наносит кремовых изображений Барта Симпсона [\[62\]](#) на замороженные торты из страха судебного иска со стороны киностудии XX Century Fox; в 1991 году Disney заставила группу родителей в захолустном городке Новой Зеландии убрать с самодельных росписей стен на детской площадке изображения Плуто и Утенка Доналда. Компания Barney разгоняет детские дни рождения по всей Америке, заявляя, что, когда родители наряжаются лиловым динозавром, они нарушают авторские права на созданный компанией персонаж. Lyons Group, которая владеет правами на персонаж Barney, «разослала 1000 писем владельцам магазинов», продающих или дающих напрокат преступные костюмы. «Они могут держать костюмы динозавра. Но когда динозавр лиловый – это противозаконно, причем оттенок лилового не имеет значения», – говорит Сюзанна Элзнер-Фурман, пресс-секретарь Lyons [\[21\]](#).

Тем временем McDonald's без устали преследует мелких владельцев магазинов и рестораторов шотландского происхождения за недопустимую в честной конкуренции склонность этой нации иметь приставку «Мак» в своих фамилиях. Компания подала в суд на сосисочный киоск McAllan в Дании; на бутербродную в шотландском стиле McMunchies в Букингемшире; преследовала принадлежащую Элизабет Маккофи (Elizabeth McCaughey) кофейню McCoffee в прибрежном районе Сан-Франциско; двадцать лет ведет войну с человеком по имени Роналд Макдоналд, чей семейный ресторан (McDonald's Family Restaurant) в крохотном городишке штата Иллинойс существует с 1956 года.

Эти случаи могут выглядеть тривиальными, но столь же агрессивные законы о собственности применяются к авторам и исполнителям, которые пытаются высказаться о нашем общем, захваченном брэндами мире. Музыкантов все чаще привлекают к суду не только за цитирование, но и за попытки петь о всеобщей патентованной мечте. Так случилось с «аудио-коллажной» группой Negativland из Сан-Франциско, когда она назвала один из своих альбомов U2 и цитировала куски из радиопередачи Кейси Кассема American Top 40 (рейтинг музыкальных исполнителей). То же самое произошло с музыкантом-авангардистом Джоном Освальдом из Торонто, когда с помощью своего «грабофонического» метода он сделал ремикс песни Майкла Джексона Bad

для своего вышедшего в 1989 году альбома, который распространял бесплатно. Звукозаписывающая компания Island Records, входящая в холдинг U2, выиграла иск против Negativland. CBS Records, записывающая Майкла Джексона, тоже подала в суд на Освальда за нарушение авторских прав, и в качестве любовной сделки тот должен был сдать все оставшиеся у него компакт-диски на уничтожение.

Художники всегда будут создавать искусство, переделывая на новый лад наши общие культурные языки и узнаваемые образы. Но по мере того как этот наш общий культурный опыт сдвигается из области непосредственного восприятия в зону опосредованного, а самыми могущественными силами в обществе становятся наравне с политиками транснациональные корпорации, перед нами встает ряд новых серьезных вопросов об устаревших определениях свободы слова в условиях культуры, принадлежащей брэндам. В этом контексте говорить видеохудожникам, что им нельзя использовать фрагменты из старых рекламных роликов автомобилей, или музыкантам, что они не могут цитировать или изменять слова песен, – это то же самое, что запретить гитару или говорить живописцу, что он не вправе использовать красный цвет. За этим стоит негласное внушение, что культура – это нечто такое, что иногда просто случается с тобой. Ты покупаешь ее в Virgin Megastore и Toys 'R' Us или берешь напрокат в Blockbuster Video – это не то, в чем ты участвуешь или о чем имеешь право отзываться.

Долгое время никто особо строго не следил за выполнением правил этого одностороннего диалога; до 80-х годов тяжбы о нарушении авторских прав и торговых марок в основном шли между конкурирующими корпорациями, подававшими друг на друга в суд за посягательства на свою долю рынка. Такие исполнители, как REM, Clash, Dire Straits и K. D. Lang, свободно пели о таких патентованных товарах, как Orange Crush, Cadillac, MTV и журнал Chatelaine соответственно. Кроме того, в распоряжении среднего потребителя не было средств нажатием кнопки проникнуть в культуру массового производства и встроить ее часть в какую-нибудь собственную затею – в журнал, в 8-миллиметровое любительское видео или в электронную звукозапись. Только с появлением на рынке в качестве сравнительно недорогих потребительских товаров таких продуктов, как сканеры, дешевые копировальные машины, цифровые монтажные столы, компьютерные программы вроде Photoshop, законы об авторских правах и торговых марках сделались заботой независимых деятелей культуры, варганящих в подвалах свои публикации, веб-сайты и звукозаписи. «Я считаю, что культура всегда циклически повторяется... Техника позволяет получать доступ к удаленной по времени и пространству информации, легко ее обрабатывать и сохранять, – говорит аудиопират Стив Найз. – Все, что люди могут делать, они делают» [22].

Именно принцип «делай все, что можешь» и произвел на свет «грабофонический» метод Джона Освальда. По его собственному объяснению, метод вырос из того, что Освальд имел доступ к технике, позволявшей ему

прослушивать записи на разных скоростях. «Я занимался довольно сложным, как бы сознательно управляемым прослушиванием и с развитием этих навыков старался понять, как бы их сохранить, чтобы и другие могли слышать так же»[23].

Более всего тревожит Освальда и других ему подобных не то, что их занятие незаконно, а то, что оно незаконно только для некоторых. Когда крупная фирма записывает Бека и выпускает альбом, напичканный сотнями сэмплов, Warner Music улаживает все вопросы с авторскими правами на каждый отрывок этого аудиоколлажа, и все потом хвалят его работу, богатую ассоциациями тех звуков, которыми пронизаны СМИ нашей эпохи. Но когда то же самое делают независимые артисты, старающиеся создать «нарезку» из кусочков своей жизни среди брэндов и склеить из них произведения искусства, извлекая хоть какую-то пользу из лицемерных обещаний информационного века по части DIY-культуры[63], – это криминал, и его называют не искусством, а воровством. С этим и выступили в 1998 году музыканты, выпустившие нелегальный компакт-диск «Деконструируя Бека» (Deconstructing Beck), сделанный исключительно электронными средствами и представляющий собой постановку в новый контекст звуков Бека, однажды уже контекста лишенных. Суть их выступления проста: если можно Беку, почему нельзя нам? Адвокаты звукозаписывающей фирмы Бека немедленно начали слать угрожающие письма, но их поток сразу же иссяк, как только музыканты недвусмысленно дали понять, что намерены сражаться в прессе. И их заявление прозвучало: превалирующая формула проведения в жизнь законов об авторских правах и торговых марках – это мафиозная война за то, кому создавать произведения искусства с помощью новых технологий. Создается впечатление, что если ты не состоишь в команде фирмы достаточно серьезной, чтобы иметь возможность держать под своим контролем значительную часть игрового поля и тебе не по карману собственная команда юристов, то лучше и не играть.

Именно такой урок можно извлечь из иска компании Mattel к датской поп-группе Aqua и ее фирме звукозаписи MCA за нарушение авторских прав и нечестную конкуренцию. Обвинение состояло в том, что хит группы Barbie Girl, содержащий слова типа «Поцелуй меня сюда, потрогай здесь, ну-ка, ты, плутовка», противоправно придает их целомудренной блондинке не свойственную ей сексуальность. Производитель игрушек подал в суд на группу в сентябре 1997 года, потребовав компенсации, а также изъятия из магазинов и уничтожения всех дисков. Aqua выиграла дело, но не потому, что ее позиция была сильнее позиции Negativland или Джона Освальда (она была, скорее, даже слабее). В отличие от независимых музыкантов Aqua имела за спиной команду юристов MCA, готовых когтями и зубами добиваться, чтобы хитовый сингл оставался в каталогах и на полках. Это была, как и в противостоянии Джордана Nike, битва брэндов.

Музыка в данном случае – это так, ерунда, но само дело группы Aqua стоит

нашего внимания, потому что оно сыграло на руку хулиганам от авторских прав, недвусмысленно дав понять: теперь музыкантам надо остерегаться не только прямого цитирования, но даже и такой мелочи, как *любое* упоминание *любого* товара-бренда. Оно также подчеркнуло опасную напряженность, которая существует между экспансивной логикой брендинга – корпоративным стремлением к полной культурной интеграции – и мелочной логикой этих юридических баталий. Что, если не Барби, является в такой же степени культурным символом, в какой и товаром? Если разобраться, Барби – это архетипический пришелец из космоса, захватчик, розовощекий империалист от культуры. Именно она перекрашивает целые города в цвет фуксии в ознаменование «Праздника Барби». Это она – Всеобщий Идеал, Наставница с повадками мастера дзэн, которая на протяжении последних сорока лет из всех сил старается быть для девочек всем – врачом, сердечным дружкой, тинейджером, деловой женщиной, посланником от ЮНИСЕФ...

И однако же, ребятам из Mattel, когда они затевали тяжбу с Aqua, не было интересно говорить о Барби как о культурном символе. «Это просто бизнес, свобода слова здесь ни при чем, – сказал журналу Billboard пресс-секретарь компании Mattel. – Это компания стоимостью 2 миллиарда долларов, и мы не хотим, чтобы нам морочили голову, а ситуации такого рода постепенно ведут к разрушению бренда»[24]. Да, это правда, Барби – коммерческое предприятие, цель которого – получение прибыли. И такие бренды, как Barbie, Aspirin, Kleenex, Coca-Cola и Hoover, всегда ходили по лезвию ножа: с одной стороны, желание быть вездесущими, с другой – опасения, что название станет настолько тесно ассоциироваться с целой товарной категорией, что торговая марка, бренд становятся родовым названием, дженериком, вызывая такое же желание купить товар конкурента, как и твой.

Но тогда как борьба с эрозией бренда выглядит вполне резонной в контексте конкуренции брендов между собой, совсем другое дело, если посмотреть на нее сквозь линзу агрессивного брендинга образа жизни: с этих позиций безотлагательным представляется пересмотр права общества отзываться на эти «частные» образы. Компания Mattel, например, получила огромные прибыли, настраивая девочек тщательно выстраивать жизнь их мечты во всех деталях вокруг своей куклы, но хочет, чтобы эти взаимоотношения оставались монологом. Этот производитель игрушек, который гордится тем, что постоянно ведет «до 100 расследований (по фактам посягательства на свои торговые марки) по всему миру»[25], доходит в агрессивности при защите своей идеи до комизма. Среди прочих подвигов юристы компании добились закрытия мятежного девчачьего журнала под названием Hey There, Barbie Girl! («Эй, ты, девчонка-Барби!») и заблокировали прокат документального фильма Тодда Хейнеса «Суперзвезда: история Карен Карпентер», драматического рассказа о страдавшей анорексией [64] поп-звезде, где в качестве марионеток использовались Барби (юридическое давление на создателей фильма оказывала также семья

Карпентер).

Характерно, что участник группы Aqua Срэн Растед говорит, что идея песни Barbie Girl пришла к нему после посещения «детской выставки кукол Барби в Музее изобразительных искусств»[26]. В своих усилиях ввести свою куклу в статус культурного явления Mattel в последние годы организует передвижные выставки моделей старой Барби, которые претендуют на представление истории Америки через образы «любимой куклы Америки». Некоторые из этих выставок Mattel устраивает сама, другие – частные коллекционеры, работающие в тесном сотрудничестве с компанией. Это содружество вполне объясняет таинственное отсутствие неприятных глав в истории известной куклы, например, резко негативной реакции на куклу со стороны активисток феминизма или эпизода с Барби, рекламирующей сигареты. Споры нет, Barbie, как и ряд других классических брэндов, является не только детской игрушкой, но также культурным символом и артефактом. Но Mattel – и также Coca-Cola, Disney, Levi's и другие брэнды, запустившие подобные программы самосохранения, – хотят, чтобы к ним относились как к значительным явлениям массовой культуры, одновременно стараясь удерживать полный контроль над оставляемым ими историческим и культурным наследием. Этот процесс, в конце концов, затыкает рот всякой критике культуры, используя законодательство об авторском праве и торговых марках для подавления нежелательных проявлений внимания. Редакторы журнала для коллекционеров куклы Барби Miller's убеждены: Mattel избрала их мишенью судебного иска потому, что, в отличие от благожелательных коллекционеров, устраивающих посвященные Барби художественные выставки, Miller's высказывал недовольство высокими ценами на продукцию Mattel и опубликовал старые фотографии, где Барби позирует с пачкой сигарет Virginia Slims. И Mattel отнюдь не единственная компания, использующая подобные методы. Так, Kmart добилась закрытия разработанного одним ее рассерженным служащим веб-сайта Kmart Sucks («Kmart жульничает»), подав в суд не за клевету, что потребовало бы доказательств ложности выдвинутых обвинений, а за использование без разрешения ее торговой марки.

Когда предотвратить нежелательное изображение брэнда с помощью законов об авторском праве и торговых марках не удастся, многие корпорации используют законы против клеветы, чтобы с их помощью ограничить широкое общественное обсуждение своей деятельности. Одной из таких попыток был громкий процесс McLibel («Мак-клевета») в Великобритании, когда сеть ресторанов быстрого питания подала иск о клевете на двух экологов-активистов (об этом подробнее в главе 16-й). Но какой бы ни была избранная ими тактика, противоречивое послание, которое шлют миру производители этих культовых товаров, всегда одно и то же: мы хотим, чтобы наши брэнды были воздухом, которым вы дышите, – но не смейте выдыхать!

Чем больше компании вроде Mattel и McDonald's преуспевают в

строительстве замкнутых в себе миров, тем более удушливым в культурном отношении может становиться это их требование. Законы об авторских правах и торговых марках совершенно оправданы, если данный брэнд – брэнд, и только, но это все равно как сказать, что Wal-Mart – просто магазин, и только. Конкретный брэнд вполне может представлять собой корпорацию с бюджетом, превышающим бюджет многих стран мира, а логотип, стоящий в ряду самых ярких мировых символов, может быть таким, что агрессивно стремится заместить собою роль искусства и средств массовой информации. Когда мы лишены возможности возражать могущественным в культурном и политическом отношении организациям, самые основы свободы слова и демократического общества оказываются под вопросом.

### *Приватизация городской площади*

Невозможно удержаться и не провести параллель между приватизацией языка и культурным диалогом, неизбежно сопровождающимся нарушениями авторских прав и заимствованием образов торговых марок, с одной стороны, и приватизацией общественного пространства путем распространения супермагазинов, торговых центров в виде парков развлечений и брэнд-поселений по модели Селебрейшн, штат Флорида, – с другой. Как состоящие в частном владении, слова и образы принимаются в международной стенографии де-факто, так же и частные брэндовые анклавы становятся де-факто городскими площадями – и со столь же тревожащими последствиями для гражданских свобод.

Сплав шопинга с развлечением, характерный для супермагазинов и моллов, задуманных как торгово-развлекательные центры, создал обширную промежуточную зону псевдообщественного частного пространства. Политики, полицейские, работники социальной сферы, даже религиозные лидеры – все признают, что моллы стали современными городскими площадями. Но не в пример старым городским площадям, которые были и остаются местами общественных собраний, дискуссий, маршей протеста и политических демонстраций, единственная тема разговора, допустимая здесь, – покупки и все, что с ними связано. Мирных участников протестов охранники запросто вышвыривают вон за создание помех шопингу, и даже пикеты бастующих в этих стенах запрещены законом. Концепцию новой городской площади недавно подхватили и супермагазины; многие из них теперь заявляют, что предоставляют людям общественное пространство. «Мы хотим, чтобы люди использовали магазин как место для встреч. Здесь они могут получить свою порцию массовой культуры, посидеть, побродить. Это не специальное место для покупок, а место, где можно просто посидеть», – сказал Крестос Гаркинос, вице-президент по маркетингу Virgin Entertainment Group, в своем

выступлении по случаю открытия в Ванкувере Virgin Megastore площадью 4300 квадратных метров[27].

Здание, в котором Virgin разместила свой магазин, раньше занимала публичная библиотека, и это хорошая метафора происходящего: именно так экспансия брэндов изменяет характер нашей общей жизни – не просто как потребителей и покупателей, а как граждан. Barnes&Noble называет свои супермагазины «центрами культурных событий и встреч», и часть этих магазинов (особенно в Соединенных Штатах) и в самом деле хорошо играет эту роль, вмещая в себя все – от концертов поп-музыки до поэтических вечеров[28]. Книжные супермагазины с их удобными креслами, декоративными каминами, читательскими клубами и кофейнями постепенно начинают вытеснять библиотеки и университетские аудитории как излюбленные места авторов, читающих свои произведения во время книжных турне[65]. Но, как и в случае запрета на протесты в моллах, здесь, в этих квазиобщественных пространствах, тоже господствует особый набор правил. Например, во время рекламного турне по случаю выхода своей книги *Downsize This!* («Это сократить!») кинопродюсер Майкл Мор столкнулся с пикетчиками у входа в магазин книжной сети Borders в Филадельфии, где ему предстояло выступать перед читателями. Он сказал, что не станет выступать, если бастующим служащим магазина не позволят войти внутрь и не предоставят время у микрофона. Менеджер уступил, но все будущие выступления Мора в магазинах Borders были отменены. «Я не мог поверить, что подвергся цензуре в книжном магазине», – писал Мор об этом инциденте[29].

Как бы хорошо ни умели супермагазины рядиться под городские площади, а все же никто не может изображать из себя общественное пространство так, как это делает America Online, виртуальное сообщество, система чатов, электронных досок объявлений и дискуссионных групп, где нет клиентов, а есть только «граждане сети». Но подписчики услуг AOL в последнее время получили несколько суровых уроков о своем виртуальном поселении и о границах прав его граждан. Хотя серверы AOL входят составной частью во «всемирную паутину», являющуюся общественной собственностью, это нечто вроде частной мини-сети в пространстве Интернета. Компания взимает плату за вход и, подобно охранникам в супермаркетах, может устанавливать правила поведения для клиентов, пока они находятся в ее виртуальном пространстве. Именно это послание эхом отозвалось во всем виртуальном народонаселении, когда группа специальных сотрудников AOL, так называемая Community Action Team, начала стирать в дискуссионных группах сообщения, которые считала агрессивными, оскорбительными, возмущающими общественное спокойствие или просто «нежелательными». Кроме права отфильтровывать послания группа имеет право запретить виртуальным спорщикам и забиякам обмениваться сообщениями, временно или постоянно исключать упорных нарушителей и лишать доступа к их собственным электронным почтовым ящикам. Некоторые форумы (например, необычайно

горячий, посвященный политике Ирландии) были закрыты на продолжительный период для «успокоения».

Аргументация компании разительно напоминает политику Wal-Mart в отношении журналов и Blockbuster Video в отношении видеокассет. Кэтрин Бурсечник, вице-президент по сетевым проектам AOL, сказала корреспонденту New York Times: «Мы гордимся тем, что наши услуги привлекают широкий круг людей. Но мы тем не менее ориентируемся на семейный досуг» [30]. Хотя мало кто будет спорить с тем, что он-лайнные дискуссии – плодородная почва для всякого рода антиобщественной деятельности (от рассылки «спама» до сексуальных домогательств), само по себе право компании контролировать тон и содержание он-лайнного диалога породило призрак «полиции мысли AOL» [31]. Дело, как и в случае Wal-Mart, в доле рынка, контролируемой AOL: в середине 1999 года у нее было 15 миллионов подписчиков – 43% рынка Интернет-услуг США. У ближайшего конкурента, Microsoft, было только 6,4% [32].

Дело усложняется тем, что общение в Интернете – весьма неоднородные по своей природе коммуникации, что-то среднее между сугубо личным телефонным звонком и просмотром программ кабельного телевидения. И тогда как подписчики могут рассматривать AOL как телефонную компанию, имеющую не больше прав вмешиваться в их общение, чем AT&T [66] – прерывать пришедшиеся ей не по вкусу телефонные разговоры, у самой компании совсем другой подход. «Виртуальное поселение», «виртуальное сообщество» – это очень хорошо, но AOL – это прежде всего брэнд, медиа-империя, в которой все находится под контролем, как цвет заборов в городе Селебрейшн, штат Флорида, под контролем Disney.

Впечатление такое, что, как бы хорошо ни удавалось частным компаниям воспроизвести и даже улучшить вид и восприятие общественного пространства, ограничительные и запретительные тенденции все равно дают о себе знать. И не только в пространстве корпоративной собственности, вроде AOL или мегамагазинов Virgin Megastores, но даже в пространстве общественной собственности, которое спонсируется кем-либо вообще или брэндами. Это было наглядно продемонстрировано в 1997 году в Торонто, когда активистов организации, проводящей антитабачные кампании, силой выставили с городского джазового фестиваля du Maurier, проходящего на открытом воздухе, а протестующих студентов удалили с открытого чемпионата du Maurier по теннису, проходившего на их собственном кампусе: оба мероприятия спонсировались табачной компанией du Maurier. Ирония тут в том, что фестиваль происходил на настоящей городской площади, площади Нэйтана Филлипса, прямо перед зданием муниципалитета Торонто. Протестующие на собственном опыте узнали: хотя площадь – самое общественное из общественных пространств, на ту неделю, пока идет фестиваль, она становится собственностью спонсора. Поэтому на территории не допускали присутствия любых материалов, содержащих критику табачных

компаний.

Когда любое пространство покупают, пусть и временно, оно подстраивается под спонсоров. И чем больше пространства, бывшего ранее общественным, продается корпорациям или осваивается и приспособливается ими для рекламы и продвижения своих брендов, тем больше нам как гражданам, чтобы получить доступ к своей культуре, приходится играть по корпоративным правилам. Означает ли это, что свобода слова мертва? Разумеется, нет, но это вызывает в памяти слова Ноама Чомски [\[67\]](#) о том, что «свобода без возможностей – дар сатаны» [\[33\]](#). В обстановке тотального агрессивного маркетинга и перегруженных рекламой СМИ разумные возможности выражать свободное мнение, причем достаточно громко, чтобы пробиться сквозь рев звуковых эффектов рекламы и смутить покой корпоративных лендлордов, быстро исчезают. Да, голоса диссидентов звучат на страницах их веб-сайтов, в электронных СМИ, на плакатах, лозунгах пикетчиков и в независимых газетах, а в корпоративных доспехах есть щели, в которые они могут проникать, – что они активно и делают, как мы увидим в части IV. Но когда корпоративный язык все громче звучит в их совместных акциях и скоординированных рыночных действиях, все более изощренно транслируя нам свои «идеи» и «смысл» своих брендов, «глас народа» начинает выглядеть как крохотный независимый лавочник рядом с супермагазином. Как выразился Ральф Нейдер, адвокат, защищающий права потребителей: "Чтобы пользоваться правами согласно Первой поправке [\[68\]](#), нам надо преодолеть известный уровень громкости" [\[34\]](#).

Самым, быть может, тревожащим образом корпоративная цензура проявляется тогда, когда продаваемое пространство – это не место, а человек. Мы уже видели, как спонсорские контракты с круглыми суммами гонораров в мире спорта поначалу влияли на то, какие именно логотипы будут носить спортсмены на своей форме и за какие именно команды будут играть. Теперь этот контроль распространился и на то, какие политические взгляды они могут выражать публично. Дерзновенные политические установки вроде неприятия Мохаммедом Али вьетнамской войны давно уже заменены безалкогольным радикализмом баскетболиста NBA Денниса Родмана, носящего женскую одежду, – ведь спортсмены для спонсоров немногим более чем рекламные щиты, обладающие собственным мнением. Как сказал когда-то Майкл Джордан: «Республиканцы тоже покупают кроссовки» [\[69\]](#).

Канадский спринтер Донован Бейли испытал это на собственной шкуре. За несколько дней до победы в олимпийском забеге, утвердившем его как самого быстрого из всех живущих на земле, Бейли подвергся нападкам за то, что сказал журналу Sports Illustrated, что канадское общество «столь же вопиюще расистское, как и американское». Adidas, в ужасе от того, что его фирменная «собственность», высказав столь рискованное и непопулярное мнение, может отпугнуть многих белых покупателей кроссовок, поспешила заткнуть Бейли рот. Вице-президент Adidas Даг Хейес сказал журналу Globe&Mail, что это

высказывание «не имеет отношения к Доновану-спортсмену или к тому Доновану, которого мы знаем»[35], относя высказанные взгляды к какому-то, по-видимому, альтер-спортсмену, временно овладевшему телом Бейли.

Подобный случай цензуры со стороны брэндов произошел и с британским футболистом Робби Фаулером. Забив второй гол в ворота норвежской команды Brann Bergen в марте 1997 года, 21-летний спортсмен стянул с себя официальную футболку с логотипом спонсора, под которой обнаружилась другая, красная, с надписью «С 1995 года уволено 500 ливерпульских докеров». Докеры годами бастовали, протестуя против сотен увольнений и перехода на контрактную систему. Фаулер, сам родом из Ливерпуля, решил придать делу огласку, пока на него смотрит весь мир. Потом он простодушно говорил: «Я думал, ну что такого, сказал и сказал»[36].

Конечно, он ошибался. Liverpool Football Club (Футбольный клуб «Ливерпуль»), который собирает дань за все надписи, появляющиеся на официальных футболках игроков, поспешил предотвратить повторение подобных эксцессов. «Мы будем указывать всем нашим игрокам на то, что высказывания на любые темы, кроме футбола, неприемлемы на игровом поле», – говорилось в наскоро выпущенном заявлении[37]. И просто чтобы быть до конца уверенными, что впредь на одежде спортсменов будут красоваться надписи только от Umbro или Adidas, руководящий орган европейского футбола UEFA вклеил Фаулеру штраф в 2000 швейцарских франков.

В этой истории из жизни брэндов есть еще один любопытный момент. На красной футболке Фаулера был не просто политический лозунг, а еще и удар по рекламе, не слишком замаскированная диверсия против одного вездесущего брэнда: в слове «докеров», Dockers, буквы "с" и "к" были увеличены и начертаны так, чтобы напоминать логотип Calvin Klein: «doCKers». После того как фотографии этой футболки обошли все британские газеты, дизайнерская фирма пригрозила иском за нарушение прав на использование торговой марки.

Если собрать вместе все примеры такого рода, корпоративное пространство представляется подобием фашистского государства, где все мы отдаем честь логотипу и почти не имеем возможностей для критики, потому что наши газеты, телеканалы, Интернет-серверы, уличные и торговые пространства сплошь контролируются транснациональными корпорациями и обслуживают их интересы. Принимая же во внимание скорость, с которой эти тенденции усиливаются, мы вправе бить тревогу. Впрочем, давайте не будем перегибать палку: может быть, мы и различаем, что на горизонте маячит не особенно великолепный новый мир, но это не значит, что мы уже живем в описанном Хаксли кошмаре[70].

Чертя осьминогоподобные схемы структур корпоративной собственности и цитируя больших боссов, признающих в мечтах о мировом господстве, легко упустить из виду, что цензура еще далеко не так тотальна, как хотелось бы

думать многим поклонникам Ноама Чомски. Это еще не констатация свершившегося факта, а устойчивая тенденция, безусловно, усугубленная согласованными действиями корпораций и постоянно повышающимися ставками в исках о защите брендов и торговых марок, но она пронизана исключениями. Верно, например, что Viacom потчует весь мир «жвачкой для ума» через свои холдинги Blockbuster Video и MTV, но в издательстве Simon&Schuster, тоже принадлежащем Viacom, вышло несколько прекрасных книг с критикой нерегулируемой экономической глобализации, в том числе Global Dreams («Глобальные мечты») Ричарда Дж. Барнета и Джона Каванага и One World, Ready or Not («Мир все тот же – готовы вы к этому или нет») Уильяма Грайдера. NBC и Fox показывали, пусть и недолго, сериал Майкла Мура TV Nation («Страна ТВ») с лихими нападками на рекламодателей и даже на General Electric, материнскую компанию NBC. И хотя приобретение корпорацией Disney киностудии Miramax внушает мрачные предчувствия относительно будущего независимого кино, именно Miramax занималась дистрибуцией и прокатом документального фильма Мура The Big One («Большой»), снятого по столь же критической книге, выпущенной издательством Random House, ставшим потом собственностью концерна Bertelsmann. И как, я надеюсь, доказывает книга, которую вы держите в руках, и среди гигантов медиа-бизнеса остается еще немало места для корпоративной критики.

Происходящий сейчас сдвиг в каком-то смысле означает ослабление тоталитаризма, но одновременно таит и новые опасности. Мы не утратили возможностей для создания неангажированного искусства, и серьезный критический труд в наше время имеет больше шансов достичь широкой аудитории, чем когда-либо за всю историю искусства и культуры. Но мы теряем пространство, в котором может процветать что-либо не связанное с корпоративностью; вернее, это пространство еще существует, но постоянно сокращается по мере того, как капитаны индустрии культуры впадают в экстаз, мечтая о глобальном взаимном продвижении и рекламной поддержке. Многие здесь диктуются простым расчетом: количество авторов фильмов, книг, журнальных статей и эфирного времени, у которых есть средства на производство, издание, выпуск в эфир и т.п., не бесконечно, и окно для тех, кто не вписывается в господствующую корпоративную стратегию, сужается с каждым новым корпоративным слиянием или поглощением.

Но не исключено, что нынешняя гигантомания обрушится под тяжестью собственных неисполненных обещаний. Компания Blockbuster Video уже висит мертвым грузом на отягощенной долгами шее Viacom. Биржевые аналитики винят в этом «качество продукции, распространяемой их магазинами» [38]. Надо полагать, ситуацию не улучшает то обстоятельство, что сети пришлось отвести целые отделы своих магазинов под тридцать четыре абсолютно не пользующиеся спросом серии In&Out Кевина Кляйна или какого-нибудь другого убыточного опуса студии Paramount, потому что в Viacom решили

получить обратно хоть что-нибудь из миллионов, потерянных при прокате этих картин в кинотеатрах. А Planet Hollywood («Планета Голливуд»), после того как ее «жразвлекательные» заведения два года истекали деньгами, как кровью, в августе 1999 года объявила себя банкротом. Другой пример синергетической схемы, которая выглядела непробиваемой на бумаге, – выпуск «Годзиллы» в 1998 году. Sony полагала, что статус блокбастера фильму обеспечен: премьера проходила в Madison Square Garden [71], главный герой прямо-таки специально сделан для Toys'R'Us, рекламный бюджет – 60 миллионов долларов, рекламная кампания длиною в год, команда юристов с огромными кулачищами, готовая обрушить их на всякое нежелательное паблсити в Интернете... И, самое главное, благодаря недавно объединенным в один холдинг сетям кинотеатров, принадлежащих Sony, фильм демонстрировался на большем числе экранов, чем любой другой до него: в день выпуска 20% всех экранов США показывали «Годзиллу». Но все это пасует перед простым фактом: почти каждый, кто посмотрел «Годзиллу», советовал друзьям не ходить на этот фильм – что те, естественно, и делали [39].

Даже «апостол» брендинга Том Питерс признает, что существует такая вещь, как «слишком много бренда», и хотя предсказать, когда мы дойдем до этой черты, невозможно, но когда мы ее пересечем, это станет очевидно. «Где мера? – спрашивает Питерс. – Никто точно не знает. Это чистое искусство. Рычаг – это хорошо. Слишком большой рычаг – плохо» [40]. Основатель MTV Том Фрестон, вписавший славную страницу в историю маркетинга, превратив телеканал в бренд, признался в июне 1998 года, что «можно и бренд затаскать до смерти» [41].

И действительно, в начале 1998 года на Уолл-стрит было объявлено о чем-то немислимом: Nike «перезагогулила» сама себя и ее вездесущность перестала быть историей успеха брендинга, а стала обузой. «Главная проблема, перед которой стоит сейчас Nike, – это она сама. Компания должна придумать какую-нибудь новую индивидуальность, новый образ, чтобы можно было сказать: это по-прежнему Nike, но это уже нечто большее, чем «загогулина», – сказал журналисту New York Times Джоси Эскуивел, биржевой аналитик из Morgan Stanley [42].

Nike, как мы увидим, попыталась решить свою проблему. Но если такой откат возможен в отношении одного бренда, то легко себе представить, что подобное может произойти и по отношению к брендингу в целом. Может быть, после того, как брендинговая лихорадка уничтожит культуру, те из нас, кого так долго «прикармливали» Nike, Wal-Mart, Hilfiger, Microsoft, Disney, Starbucks и прочие, начнут не только отворачиваться от этих конкретных логотипов, но и восстанут против власти корпораций, контролирующих наше жизненное пространство и ограничивающих свободу нашего выбора. Может быть, настанет такой момент, когда идея брендинга достигнет своего предела, точки насыщения, и обратный удар будет направлен не на товар, который

вдруг перестанет быть всеобщим «бзиком», а на стоящие за брендами транснациональные корпорации.

Есть признаки, что этот процесс уже пошел. Как мы увидим в части IV, разнообразные сообщества и группы по всему миру, объединяющие представителей разных поколений, уже не дают ослепить себя сияющими обещаниями новизны и бесконечным многообразием выбора. Они уже не распахивают корпорациям двери, а создают на местном уровне группы сопротивления, чтобы заблокировать появление у себя крупных розничных сетей и «больших коробок» их супермаркетов. Они участвуют в уличных акциях, протестуя против того, как Nike обращается с рабочими на своих фабриках в странах «третьего мира» и как нарушает права человека Shell Oil. Они создают общественные движения и организации вроде английского «Вернуть себе улицы», чтобы вернуть стремительно исчезающий общественный контроль над общественным пространством. Они поддерживают антимонопольные выступления против таких компаний, как Microsoft. Благодаря внезапности возникновения этого движения сопротивления, волна антикорпоративных настроений захватывает тех, на кого она нацелена, врасплох, и это понятно. «Несколько месяцев назад всякий, с кем бы я ни встречался, считал, что работать в Microsoft – это круто. А теперь совершенно незнакомые люди третируют нас, как будто мы работаем в Philip Morris», – писал обозреватель Slate Джейкоб Уайсберг. Подобное отношение к себе испытывают служащие транснациональных корпораций из многих отраслей экономики. «Я не знаю, чем мы так оскорбляем людей, – сказала в мае 1999 года региональный директор по маркетингу компании Starbucks Донна Питерсон. – Но иногда кажется, что мы их все-таки оскорбляем» [43]. А глава Royal Dutch/Shell Марк Моуди-Стюарт сказал в интервью журналу Fortune: «Раньше, когда, придя в свой гольф-клуб или в церковь, ты говорил, что работаешь в Shell, тебе отвечали теплыми улыбками. Теперь в некоторых регионах мира это отношение несколько изменилось». И, как мы увидим в 16-й главе, рассматривая бойкот Shell, эта оценка несколько преуменьшена.

Однако возрастающее отрезвление перед лицом тех сил, о которых рассказывалось в первых двух частях книги, «Без пространства» и «Без выбора», еще недостаточно широко и глубоко, чтобы разжечь пламя подлинного сопротивления могуществу брендов. Вероятнее всего, возмущение навязчивой рекламой, корпоративной оккупацией общественного пространства и монополистическим стилем ведения бизнеса перегорело бы в обыкновенный цинизм, если бы многие из тех корпораций, что пожирают и пространство, и свободу выбора, не решились бы однажды финансировать свои новые брендовые эксперименты за счет резкого сокращения числа рабочих мест. Именно эта экономическая и одновременно чисто человеческая проблема и стала главной силой, способствующей подъему антикорпоративного движения: «Без рабочих мест».

## Часть III

### Без работы

#### Глава девятая

#### Брошенная фабрика

##### *Упадок производства в эпоху супербрендов*

Наш стратегический план в Северной Америке – всецело сосредоточиться на бренд-менеджменте, маркетинге и дизайне товара как средствах удовлетворения потребностей покупателей и насыщения спроса на повседневную одежду. Перенос значительной части производства из США и Канады и передача заказов на производство подрядчикам по всему миру позволит компании более гибко распоряжаться своими ресурсами и капиталами, сосредоточившись на развитии своих брендов. Эти меры жизненно важны, если мы хотим сохранять конкурентоспособность.

***Джон Эрматингер, президент американского подразделения компании Levi Strauss, комментируя решение компании закрыть в период с ноября 1997 г по февраль 1999 г двадцать одну фабрику и уволить 13 000 сотрудников в Северной Америке.***

Как мы видели, многие транснациональные компании – владельцы известных брендов – стремятся уйти от необходимости идентифицироваться со своими приземленными товарами. Вместо этого они размышляют о глубоком внутреннем смысле своих брендов, об их философии – о том, как они отражают всеобщее стремление к личной свободе и раскрепощенности, дух спорта, атмосферу дикой первозданной природы, общественные идеалы и представления о гражданском обществе. В этой обстановке, когда выделка важнее овчинки, отделы маркетинга, ответственные за управление имиджем

бренда, начали рассматривать свою работу не как нечто непосредственно связанное с производственным процессом, а в свете прямой конкуренции с ним. «Товары производят на фабрике, а бренды – в уме», – говорит Уолтер Лендор, президент агентства Landor, оказывающего услуги в области бренд-менеджмента. Питер Швейцер, президент рекламного гиганта J.Walter Thompson, высказывается в том же духе: «Различие между продуктом и брендом – фундаментальное. Продукт – нечто изготовленное на заводе; бренд – то, что покупают потребители». Сообразительные рекламные агентства давно выбросили из головы идею, будто они проталкивают продукцию, созданную другими, и стали мыслить себя «фабриками» по производству брендов, создающими то, что имеет истинную ценность: идею, образ жизни, жизненную позицию. Создатели брендов – это новоявленные суперпроизводители в нашем постиндустриальном обществе, в так называемой экономике знаний и информации [72].

Эта свежая идея уже сделала нечто большее, чем просто дала нам невиданные дотеле рекламные кампании, похожие на храмы супермагазины и утопические корпоративные кампусы. Она изменяет лицо глобального рынка труда и занятости. Укрепив «душу» своих корпораций, владельцы супербрендов переходят к стадии избавления от своих неуклюжих «тел», а что может выглядеть более неуклюжим, более мерзостно материальным, чем заводы и фабрики, производящие их продукцию? Причина этих перемен проста: создание и выстраивание супербренда – процесс чрезвычайно дорогостоящий, требующий неустанной заботы, внимания и инноваций. Супербренды больше всего нуждаются в пространстве, множестве поверхностей, на которых можно штамповать свои логотипы. Но ведь любой бизнес, чтобы оставаться эффективным, может тратить на все необходимое – материалы, производство, накладные расходы и брендинг – лишь ограниченное количество денег, иначе розничные цены на его продукцию подскочат слишком высоко. После того как подписаны многомиллионные спонсорские контракты, а «охотники за крутизной» и гении маркетинга получили свои гонорары, денег может оставаться не так уж много. И тогда, как обычно, это становится проблемой расстановки приоритетов, но приоритеты меняются. И как сказал бывший президент компании United Biscuits Гектор Лянь: «Механизмы изнашиваются. Машины ржавеют. Люди умирают. Бренды – продолжают жить».

Следуя этой логике, корпорациям нельзя тратить свои небесконечные средства на заводы, которые нужно содержать в порядке, на машины, которые ломаются, на служащих, которые неизбежно будут стариться и умирать. Нет, им следует направлять эти ресурсы на виртуальный кирпич и цементный раствор, из которых строятся их бренды, то есть на спонсорство, на разработку дизайна и упаковки, на расширение брендов с целью внедрения на смежные товарные рынки и на рекламу. А также на консолидацию и укрупнение бизнеса – на приобретение каналов дистрибуции и розничных

сетей, чтобы через них доставлять свои бренды людям.

Благодаря этому медленному, но решительному изменению корпоративных приоритетов, вчерашние не виртуальные производители – фабричные рабочие и ремесленники – оказываются в опасном положении. В 90-х годах безудержные расходы на маркетинг, корпоративные слияния и расширение брендов сопровождалось невиданным до того сокращением инвестиций в средства производства и сокращениями штатов. Компании, которые традиционно довольствовались стопроцентной разницей между себестоимостью заводского производства и розничными ценами на свою продукцию, теперь рыщут по свету в поисках таких заводов, которые удешевят их продукцию настолько, чтобы эта разница приближалась к 400%. Как отмечено в отчете ООН 1997 года, даже в тех странах, где заработная плата и без того низка, расходы на нее и на содержание штатов составляют все меньшую долю корпоративных бюджетов. «В четырех развивающихся странах из пяти доля заработной платы в общих производственных расходах сегодня значительно ниже, чем в 70-х и начале 80-х годов». Тот факт, что подобные тенденции появились именно в это время, отражает не только статус брендинга как экономической панацеи, но также и соответствующее обесценивание производственного процесса и товаропроизводителей вообще. Иными словами, именно брендинг становится основным ресурсом для увеличения добавленной стоимости.

Когда реальный производственный процесс настолько обесценивается, вполне объяснимо, что с людьми, занятыми на производстве, можно обращаться как со стружкой: отработанный материал принято оставлять на обочине. В этой идее наблюдается известная симметрия: с тех пор как массовое производство породило потребность в брендинге и поставило во главу угла не продукт, а бренд, его роль постепенно обретала все большую важность, пока, более чем через полтора века после промышленной революции, компаниям не пришло в голову, что брендинг может и вовсе заменить собой производство. Как сказал теннисист-профессионал Андре Агасси в рекламном ролике фотоаппаратов компании Canon: «Имидж – все».

Пусть Агасси некоторое время рекламировал Canon, прежде всего он – член команды Nike, компании, которая первой ввела в обиход эту новую философию бизнеса: неограниченные затраты на брендинг параллельно с чуть ли не тотальным прекращением капиталовложений в наем рабочих-контрактников, которые производят обувь на ее невесть где расположенных фабриках. Фил Найт однажды сказал: «В производстве товаров добавленная стоимость уже не создается. Ее источник заключается в тщательных исследованиях рынка, в инновациях и в маркетинге». Производство для Фила Найта не краеугольный камень его бренд-империи, а утомительная, маргинальная рутина.

Вот почему теперь многие компании совершенно обходят вниманием производство. Вместо того чтобы производить товары самим, на своих

собственных заводах, они пользуются «источниками» товаров, почти как корпорации, занимающиеся добычей природных ресурсов, пользуются источниками урана, меди или древесины. Они закрывают существующие фабрики и переходят на подрядный способ производства, размещая заказы главным образом за границей. По мере того как старые рабочие места перемещаются в другие страны, вместе с ними исчезают и старомодные представления о том, что производитель отвечает за тех, кого взял к себе на работу. Пресс-представитель компании Disney Кен Грин дал представление о глубине этих перемен, когда публично выразил разочарование тем, что его компания попала под обстрел критики за ужасные условия труда на гаитянской фабрике, производящей одежду под маркой Disney. «У нас нет рабочих на Гаити, – сказал он, намекая на то, что фабрикой владеет их подрядчик. – Вот вы, например, интересуетесь условиями труда на целлюлозно-бумажном комбинате, производящем газетную бумагу, на которой потом печатаются ваши репортажи?» – спросил Грин журналистку Catholic Register Кэти Майтений[7].

От Эль-Пасо до Пекина, от Сан-Франциско до Джакарты, от Мюнхена до Тихуаны глобальные брэнды снимают с себя ответственность за производство, перекладывая ее на своих подрядчиков. Просто сделайте эту мелочь, говорят они им, и сделайте подешевле, чтобы побольше денег осталось на брэндинг. Дешево, слышите, дешево!

### *Заимствуя модель Nike*

Компания Nike, начинавшая свой бизнес как предприятие по импорту/экспорту беговых туфель японского производства и не владеющая ни одной из своих фабрик, стала прообразом нетоварного брэнда. Вдохновленные потрясающим успехом найковской загогулины, многие из традиционно организованных (так называемых вертикально-интегрированных) компаний усердно имитируют модель Nike, копируя не только ее подход к маркетингу, как мы уже видели раньше, но и ее модель организации производства на стороне и по дешевке, своеобразного аутсорсинга[73] производственных функций. Например, в середине 90-х годов кроссовочная компания Vans «смотала удочки» и покинула старомодное царство производства, реорганизовав свой бизнес по образу и подобию Nike. В своем проспекте эмиссии акций при их первичном размещении на фондовом рынке компания описывает, как она «недавно перепозиционировалась и стала уже не отечественным товаропроизводителем, а рыночно-ориентированной компанией», спонсируя сотни спортсменов, равно как и громкие события, связанные с экстремальными видами спорта. «Значительные расходы на создание потребительского спроса» компания покрыла, закрыв свою фабрику

в Калифорнии и передав производство подрядчику в Южной Корее – «стороннему производителю».

Похожим путем пошла и Adidas, передав в 1993 году оперативное управление всей своей деятельностью Роберту Луису-Дрейфусу, бывшему исполнительному директору рекламного агентства Saatchi&Saatchi, гиганта рекламного бизнеса. Объявив, что он хочет пленить сердце каждого «тинейджера в мире», Луис-Дрейфус не медля закрыл принадлежащие компании заводы в Германии и перешел к практике размещения заказов в странах Азии. Освободившись от оков производства, компания обрела дополнительное время и деньги на построение имиджа своего брэнда в стиле Nike. «Мы закрыли все, – с гордостью сказал пресс-секретарь Adidas Питер Ксанади. – Мы сохранили лишь один заводик – наш всемирный технологический центр, производящий около 1 % от общего объема продукции» (см. табл. 9.1 в Приложении).

Не привлекая былого внимания прессы, все больше и больше объявлений о закрытии фабрик и заводов появляется в Северной Америке и Европе каждую неделю; в одном только 1997 году 45 000 работников швейной промышленности США потеряли работу. Столь же разительные закономерности в сокращении рабочих мест наблюдаются в этой отрасли по всему миру (см. табл. 9.2 в Приложении). Хотя закрытие заводов едва ли замедлилось с самых мрачных времен рецессии конца 80-х – начала 90-х годов, официально приводимые причины таких «реорганизаций» заметно изменились. Массовые увольнения раньше представляли как печальную необходимость, следствие посредственной работы компании. Сегодня это просто хитроумные изменения корпоративной стратегии, «стратегическая перегруппировка сил», говоря словами фирмы Vans. Все чаще и чаще такие увольнения сопровождаются обещаниями повысить прибыли путем увеличения рекламных расходов и клятвами начальства сконцентрироваться на нуждах своего брэнда вместо нужд своих сотрудников.

Обратимся к случаю с Sara Lee Corp., старомодного конгломерата компаний, производящих не только замороженные продукты под одноименной маркой, но и нижнее белье Hanes, бюстгалтеры Wonderbra, кожаные аксессуары Coach, спортивную одежду Champion, крем для обуви Kiwi и сосиски Ball Park. Несмотря на то, что корпорация демонстрировала стабильный рост, приносила солидную прибыль, выплачивала хорошие дивиденды по акциям и не имела никаких долгов, к середине 90-х годов на Уолл-стрит были не слишком очарованы стратегией холдинга, что привело к неадекватно низкому падению котировок его акций. Прибыль корпорации в 1996-1997 финансовом году выросла на 10%, достигнув 1 миллиарда долларов, но Уолл-стрит, как мы уже видели, вдохновляют еще и духовные цели, а не только экономические. И вот корпорация Sara Lee Corp., движущей силой которой была грубая вещественность товаров реального мира в противоположность изящным идеям самобытности брэнда, просто вышла из экономической моды. «Поставщик

весомых, грубых, зримых предметов», – как сказал бы Том Питерс.

Чтобы поправить положение, в сентябре 1997 года компания объявила о выделении 1,6 миллиарда долларов на реструктуризацию с целью отхода от «приземленного материального бизнеса с помощью сокращения своей производственной базы». Тринадцать ее фабрик, в первую очередь прядильные и текстильные, будут проданы подрядчикам, которые станут поставщиками товаров для Sara Lee Corp. С помощью вырученных денег компания сможет удвоить расходы на рекламу. «Мы были вертикально интегрированной компанией, но теперь это осталось в прошлом», – сказал CEO компании Джон Брайен. Уолл-стрит и деловая пресса были в восторге, вознаградив компанию 15-процентным скачком котировок ее акций и лестным освещением действий ее дерзновенного, обладающего богатым воображением руководителя. «Осуществляемый Брайеном сдвиг от производства к концентрации на брэндинге и маркетинге – это признание того, что будущее принадлежит компаниям, которые, как Coca-Cola Co., владеют малым, но продают многое», – восторженно писал журнал Business Week. Еще более красноречива аналогия, приводимая в Chicago Business: «Цель Sara Lee Corp. – приблизиться к образу базирующейся в Орегоне компании Nike Inc., которая размещает заказы на производство на стороне, а сама сосредоточивается главным образом на разработке продукции и бренд-менеджменте».

В ноябре 1997 года о перестройке объявил Levi Strauss, выступив с аналогичной аргументацией. Выручка компании упала с 7,1 миллиарда долларов в 1996 году до 6,8 миллиарда в 1997 году. Но 4-процентное падение доходов вряд ли может объяснить решение компании закрыть свои 11 фабрик. В результате этих закрытий было уволено 6395 сотрудников – треть и без того уже изрядно сокращенных штатов компании в Северной Америке. В числе прочих компания закрыла три из четырех своих заводов в Эль-Пасо, штат Техас, где Levi's была самым крупным в городе частным работодателем. Не удовлетворившись результатами, Levi's в следующем году объявила о новом раунде закрытия фабрик в Европе и Северной Америке. Еще одиннадцать ее североамериканских фабрик подлежали закрытию, а число уволенных всего за два года возросло до 16 310 человек.

Джон Эрматингер, президент американского подразделения компании Levi Strauss, привел объяснение, аналогичное предыдущему: «Наш стратегический план в Северной Америке – целенаправленно сосредоточиться на бренд-менеджменте, маркетинге и дизайне товара как средствах удовлетворения спроса и запросов потребителей на повседневную одежду», – сказал он. Председатель правления компании Роберт Хаас, который в тот самый день получил награду ООН за улучшение уровня жизни своих служащих, сказал корреспонденту The Wall Street Journal, что эти сокращения отражают не только проблему «избыточных производственных мощностей», но и желание компании «переориентироваться на маркетинг и сделать бренд более ярким и

своеобразным». Эти яркость и своеобразие явились в 1997 году в обличий особенно разудалой международной рекламной кампании, стоившей, по слухам, 90 миллионов долларов – больше, чем любая другая за всю историю существования корпорации, и больше, чем она истратила на рекламу брэнда за весь 1996 год.

*«Речь идет не о „миграции“ рабочих мест...»*

Объясняя закрытие фабрик решением превратить Levi's в «ориентированную на маркетинг компанию», Роберт Хаас очень осторожно объяснял прессе, что сокращаемые рабочие места не «мигрируют», а просто вроде как «испаряются». «Речь идет не о „миграции“ рабочих мест», – сказал он после первого раунда увольнений. И с формальной точки зрения это правда. Рассматривать историю Levi's как историю сокращения рабочих мест значило бы упустить из вида другие, более фундаментальные – и более опасные – перемены, обозначенные закрытием фабрик. С точки зрения компании эти 16310 рабочих мест ликвидированы навсегда и заменены, согласно Эрматингеру, «подрядчиками, разбросанными по всему миру». Эти подрядчики будут выполнять те же задачи, что и старые принадлежавшие Levi's фабрики, но только рабочие уже не будут состоять на службе у Levi Strauss.

Для некоторых компаний закрытие фабрики или завода – это, как и прежде, просто решение перевести то же предприятие в более дешевое с точки зрения себестоимости производства место. Для других же, особенно для компаний, брэнды которых узнаваемы и обладают ярко выраженной индивидуальностью, типа Levi Strauss и Hanes, увольнения – зримое проявление гораздо более фундаментальных изменений: изменений не столько в том, где производить, сколько в том, как производить. В отличие от предприятий, которые «скачут» с места на место, эти, «испарившись» однажды, никогда не материализуются вновь. Где-то в середине своего скачка они «мутируют», превращаясь в нечто совершенно иное: подрядчикам будут даваться «заказы»; те вполне могут передать их субподрядчикам, может быть, десятку таковых; а те, в свою очередь – и это особенно характерно для швейной индустрии, – распределят порции заказа по своей сети домашних рабочих, которые и выполнят их в своих подвалах и кухнях. И что бы вы думали? Всего через пять месяцев после объявления первого раунда закрытия заводов, Levi's сделала другое публичное заявление: она возобновляет производство в Китае. Компания ушла из Китая в 1993 году, заявив в качестве причины нарушение в этой стране прав человека. Теперь она возвращалась не для того, чтобы строить собственные заводы, а чтобы раздать заказы трем подрядчикам, за которыми компания клянется строго следить на предмет выполнения ими требований

трудового законодательства.

Эти перемены в отношении к производству настолько глубоки, что, в отличие от корпораций предыдущей эпохи – производителей потребительских товаров, которые вывешивали свои логотипы на фасадах своих же фабрик и заводов, многие из нынешних транснациональных компаний-владельцев известных брендов утверждают: месторасположение их производственных предприятий – коммерческая тайна, которую надо хранить любой ценой. Когда в апреле 1999 года некоторые общества защиты прав человека попросили вице-президента компании Champion (производитель одежды) Пегги Картер раскрыть названия и адреса заводов-подрядчиков, она ответила: «Мы не заинтересованы в том, чтобы наши конкуренты узнали о местах расположения наших производств и воспользовались теми преимуществами, которые мы выстраивали годами».

Все чаще и чаще транснациональные корпорации-владельцы брендов (Levi's, Nike, Champion, Wal-Mart, Reebok, Gap, IBM, General Motors) настаивают на том, что они такие же, как и все мы – любители купить подешевле, и стремятся заключать наивыгоднейшие из возможных сделки на мировом рынке. Это очень привередливые покупатели, у них особые требования к нестандартному дизайну, используемым материалам, срокам поставок и, самое главное, им нужны предельно низкие цены. А чем они совсем не интересуются, так это утомительными техническими подробностями того, каким образом эти цены получаются такими низкими; строительство заводов, закупка оборудования и размер заработной платы благополучно перекладываются на чужие плечи.

А подлинная причина сокращений рабочих мест такова: все больше и больше самых известных и прибыльных корпораций предпочитают как можно меньше обременять себя дополнительным персоналом и уходят с рынка труда.

*«Невыносимая легкость» Кавите [\[74\]](#): внутри свободной экономической зоны*

При всем концептуальном блеске стратегии «бренды, а не товары», производство никак нельзя обойти полностью: кто-то должен взяться за дело, испачкать руки и все-таки изготовить продукцию, на которую глобальные бренды потом навесят свой смысл и свою философию. Вот тут-то на сцену и выходят свободные экономические зоны. В Индонезии, Китае, Мексике, во Вьетнаме, на Филиппинах и в других странах появляется все больше зон экспортного производства (export processing zones) – так их тоже называют – как главных производителей одежды, игрушек, обуви, электронных приборов, оборудования и даже автомобилей.

Если Nike Town и другие супермагазины – это новые сияющие врата в сказочные брендовые миры грез, то зона экспортного производства Кавите,

расположенная в 150 километрах к югу от Манилы в городке Розарио, – это брэндинговый чулан. Поездив несколько месяцев по аналогичным индустриальным районам Индонезии, я прибыла в Розарио в начале сентября 1997 года, в конце сезона дождей и в начале азиатского экономического кризиса. Я приехала провести в Кавите выходные, потому что это самая крупная на Филиппинах свободная экономическая зона – обнесенный стеной промышленный комплекс площадью 340 гектаров, с 207 заводами и фабриками, производящими продукцию исключительно на экспорт. Все 60 000 жителей Розарио, казалось, высыпали на улицу; оживленный, раскаленный на солнце городок был заполнен армейскими джипами, переделанными в микроавтобусы, и такси-мотоциклами с колясками, не слишком внушающими доверие; тротуары уставлены киосками, в которых продают жареный рис, кока-колу и мыло. Большая часть этой коммерческой деятельности направлена на обслуживание 50 000 работников, которые спешат на работу и с работы в зоне, входные ворота которой расположены в самом центре города.

За этими воротами фабричные рабочие производят – нет, собирают – конечный продукт нашего мира брэндов: кроссовки Nike, пижамы Gap, мониторы для компьютеров IBM, джинсы Old Navy. Несмотря на обилие столь известных марок, вполне вероятно, что Кавите – и взрывообразно растущее число аналогичных зон экспортного производства во всех развивающихся странах – единственные оставшиеся на земле места, где супербрэнды держатся в тени. Это действительно так: в промышленной зоне их названия и логотипы не украшают фасадов фабричных зданий. Конкурирующие брэндыв здесь не разнесены по отдельным супермагазинам – зачастую их производят рядышком, на одних и тех же заводах, их собирают одни и те же рабочие, их шьют и паяют на одних и тех же машинах. И только в Кавите я наконец нашла кусочек не отмеченного загогулиной пространства, и нашла, как это ни странно, на обувной фабрике Nike.

Мне было разрешено только одно посещение территории промышленной зоны, чтобы взять интервью у ее официальных лиц; на сами фабрики, сказали мне, не пускают никого, кроме потенциальных импортеров и экспортеров. Но через несколько дней с помощью одного восемнадцатилетнего рабочего, уволенного по сокращению штатов с завода электроники, мне удалось проникнуть туда снова, чтобы устроить себе неофициальную экскурсию. Из рядов практически одинаковых гигантских строений, напоминавших по форме сараи, выделялась одна фабрика. На белом прямоугольном здании было написано Philips, но через окружавший его сетчатый забор виднелись горы найковских кроссовок. Создается впечатление, что производство в Кавите сослано, унижено до самого презренного в наши дни статуса; заводы и фабрики там не подлежат брэндингу, не удостоены чести носить найковскую загогулину; производители там – своеобразная каста неприкасаемых в иерархии промышленного производства. Не это ли имел в виду Фил Найт, подумалось мне, когда говорил, что Nike – это вовсе не кроссовки?

Производство сконцентрировано и изолировано внутри зоны, как будто там есть ядовитые отходы; а это простейшие сборочные операции, стопроцентное производство с низкой, очень низкой себестоимостью. Кавите, как и все конкурирующие с ней промышленные зоны, представляет себя гонящимся за дешевизной транснациональным корпорациям как «Клуб низких цен» [75] – налетай, торопись, только тележку для покупок захвати побольше.

Изнутри становится очевидно, что эти выстроившиеся в ряд фабрики, каждая с собственной проходной и охраной, тщательно спланированы с тем, чтобы выжимать с этой полоски земли максимум продукции. Цеховые здания без окон, сделанные из дешевого пластика и алюминиевого сайдинга, плотно прижаты друг к другу, так что между ними остается не более нескольких футов пространства. На солнце блестят стенды с карточками регистрации рабочего времени – тут следят, чтобы из каждого работающего выжималось максимальное количество сил, а из каждого дня – максимальное число рабочих часов. Улицы внутри зоны зловеще пусты; открытые ворота цехов – единственное средство вентиляции на большинстве фабрик – являют взору ряды молодых женщин, молча склонившихся над шумящими машинами.

В других уголках мира рабочие живут внутри экономических зон – но не в Кавите: это место работы, и только работы. Вся суэта и красочность Розарио внезапно пропадает у ворот, где рабочие, чтобы их пропустили внутрь, должны предъявлять вооруженной охране свои удостоверения. Посетители допускаются в зону редко, и на ее аккуратных улочках практически нет внутренней коммерческой деятельности, даже палаток со сладостями или торговых автоматов для продажи напитков. Автобусы и такси внутри зоны обязаны снижать скорость и не вправе пользоваться звуковыми сигналами – разительный контраст с шумными улицами Розарио. Если все это заставляет ощущать Кавите как другую страну, то это потому, что так оно в известном смысле и есть. Промышленная территория имеет статус безналоговой экономической зоны, закрытой от местных властей, как городских, так и областных: миниатюрное тоталитарное государство внутри демократического.

Концепция зон свободной торговли стара, как сама торговля, и в древние времена, когда перевозка грузов требовала многих перевалок и остановок на отдых, была еще более актуальной, чем сейчас. Города-государства доримской эпохи, такие, как Тир или Карфаген, поощряли торговлю, объявляя себя «свободными городами», где транзитные грузы можно было хранить беспошлинно, а купцам предоставлялась защита. Такие безналоговые зоны обрели еще большее экономическое значение в колониальные времена, когда целые города, в том числе Сингапур, Гонконг и Гибралтар, были объявлены «свободными портами», через которые трофеи колониализма можно было благополучно отправлять домой, в Англию, Европу и Америку, по низким импортным тарифам. Сегодня земной шар усеян такими безналоговыми анклавами – от магазинов беспошлинной торговли в аэропортах и оффшорных зон на Каймановых островах до таможенных складов и портов, где

беспошлинно хранятся, сортируются и упаковываются транзитные грузы.

Хотя у зон экспортного производства много общего с другими безналоговыми убежищами, на самом деле они стоят особняком, как отдельный класс. Не столько хранилище, сколько суверенная территория, ЗЭП – это не просто место, через которое пропускают товары, но и место, где их реально производят, и, более того, место, где нет импортных и экспортных пошлин, а часто и подоходных налогов и налогов на имущество. Идею о том, что ЗЭП могут помочь развитию экономики стран «третьего мира» впервые стали муссировать в 1964 году, когда Совет по экономическому и социальному развитию ООН принял резолюцию, одобряющую свободные зоны как средство стимулирования торговли с развивающимися странами. Однако эта идея не получила реального развития до начала 80-х годов, пока Индия не предоставила компаниям, производящим продукцию на ее территориях с низкими заработными платами, пятилетние налоговые каникулы.

Это стало началом бурного развития свободных экономических зон как самостоятельной отрасли экономики. На одних только Филиппинах сейчас существуют 52 экономические зоны, где занято 459 000 человек – заметный прирост по сравнению с 23 000 работавших в этих экономических зонах в 1986-м и 229 000 в 1994-м годах. Крупнейшей экономикой, использующей преимущества свободных экономических зон, стал Китай, где по самым скромным подсчетам в 124 зонах экспортного производства занято 18 миллионов человек. В целом, согласно данным Международной организации труда, в мире существует 850 ЗЭП. В действительности, вероятнее всего, это число приближается к 1000, раскиданных по 70 странам, в которых занято приблизительно 27 миллионов рабочих. По оценке Всемирной торговой организации, товарооборот этих зон составляет от 200 до 250 миллиардов долларов. Число предприятий, входящих в эти индустриальные комплексы, тоже растет. Например, вдоль границы США с Мексикой единственная структура, которая развивается так же быстро, как и торговые комплексы Wal-Mart, – это предприятия свободной торговли – по-испански *maquiladoras* (от *maquillar* – сделать, собрать). В 1985 году существовало 789 таких *maquiladoras*, в 1995-м – 2747, а к 1997-му – 3508, на которых трудилось около 900 000 рабочих.

Когда речь заходит о рабочих и условиях их труда, то, независимо от места расположения ЗЭП, это всегда одна и та же история. Рабочий день долг: 14 часов – в Шри-Ланке, 12 часов – в Индонезии, 16 – в Южном Китае, 12 – на Филиппинах. Подавляющее число рабочих – женщины, всегда молодые, всегда работающие на подрядчиков и субподрядчиков из Кореи, Тайваня или Гонконга. Подрядчики обыкновенно выполняют заказы компаний, расположенных в США, Великобритании, Японии, Германии или Канаде. Стиль руководства – полувоенный, надзиратели часто строги и грубы, оплата труда ниже прожиточного минимума, работа неквалифицированная и изнурительная. По своему характеру современные зоны экспортного

производства больше похожи на франчайзеров, получивших лицензию на организацию ресторанов быстрого питания под известной маркой, чем на долгосрочные проекты, задуманные «всерьез и надолго», – так далеки они от стран, которые ими обслуживаются. Эти анклавные производства существуют в атмосфере быстротечности: подрядчики приходят и уходят почти незаметно; рабочие – по большей части приезжие, живущие вдали от дома и не имеющие особых связей с городом или провинцией, где расположена экономическая зона; трудовые контракты краткосрочны и зачастую не возобновляются.

Я иду вдоль пустых улиц Кавите и чувствую какое-то угрожающее непостоянство, какую-то фундаментальную нестабильность зоны. Похожее на сараи корпуса настолько не сочетаются с окружающей природой, с прилежащим городом, с самой почвой, на которой стоят, что кажется: рабочие места, переместившиеся сюда с севера, так же легко могут «мигрировать» обратно. Фабрики сконструированы так, чтобы быть дешевыми в строительстве, и теснятся на арендованной, а не на собственной земле. Когда я поднимаюсь на водонапорную башню на окраине зоны и смотрю вниз на сотни корпусов, мне кажется, что весь этот картонный комплекс может быть поднят на воздух и унесен прочь, как домик Элли в «Волшебнике Изумрудного города». Не зря ведь в Гватемале фабрики в ЗЭП называют «ласточками».

Зоны пронизаны страхом. Правительства боятся потерять иностранные предприятия; те, в свою очередь, боятся потерять своих заказчиков с громкими именами; рабочие боятся потерять работу. Это фабрики, выстроенные даже не на песке, – их можно назвать «воздушными замками».

*«Это должен быть совсем другой Розарио»*

«Воздух», из которого выстроены зоны экспортного производства, – это обещания промышленного роста. Стоящая за ними теория гласит, что свободные экономические зоны привлекут иностранных инвесторов, которые, если дело пойдет, решат остаться в данной стране, и тогда разрозненные сборочные конвейеры предприятий зоны обеспечат ей устойчивое развитие – передачу новых технологий и создание отечественной промышленности. Для того чтобы заманить «ласточек» в эту хитрую западню, правительства слаборазвитых стран предоставляют им налоговые льготы, ослабление требований местных законов и правил и услуги военных, всегда готовых унять любые беспорядки и волнения среди рабочих. Чтобы еще больше подсластить наживку, они выставляют на аукцион свои собственные народы, наперебой предлагая низжайшие ставки заработной платы и позволяя, чтобы рабочим платили меньше реального уровня стоимости жизни.

Экономическая зона Кавите задумана как сказочная страна для

иностранных инвесторов. Чтобы подсластить им жизнь в «третьем мире», на окраинах Розарио устроены поля для гольфа, загородные клубы и частные школы. Аренда площадей – дешевле грязи: 11 песо (меньше одного цента) за квадратный фут (около 1/10 квадратного метра) в год. Первые пять лет корпорациям предоставляются «налоговые каникулы» – они не платят ни подоходный налог, ни налог на имущество. Очень неплохая сделка, но какая мелочь по сравнению с ситуацией в Шри-Ланке: там инвесторы в ЗЭП не платят никаких налогов в течение целых 10 лет.

Выражение «налоговые каникулы» очень хорошо подходит к этой ситуации. Свободные экономические зоны для инвесторов – это как корпоративный Club Med[76], где сам отель платит за все, отдыхающие живут бесплатно, а их интеграция в местную культуру и экономику сведена к минимуму.

Как сказано в одном отчете Международной организации труда, ЗЭП «для неопытного инвестора – как организованный тур с полным пакетом услуг для осторожного отдыхающего». Глобализация с нулевым риском. Компаний просто присылают ткани или компьютерные комплектующие – никаких импортных пошлин, – а дешевая, не объединенная в профсоюзы рабочая сила осуществляет для них пошив или сборку. После этого готовая одежда или электроника отправляется обратно – и опять никаких экспортных пошлин.

Аргументация здесь примерно следующая: разумеется, компании должны платить налоги и строго исполнять законы страны, но вот в данном отдельном случае, на данном конкретном участке земли, на данный небольшой отрезок времени – сделаем исключение ради будущего процветания. Таким образом, ЗЭП находятся как бы «в скобках» – юридических и экономических, – отделяющих их от остальной страны. Например, зона Кавите находится под исключительной юрисдикцией Филиппинского федерального департамента труда и промышленности; местная полиция и муниципальные власти не имеют права даже пересекать ее границы. Ряды ограждений служат двойной цели: не подпускать народ к дорогостоящему добру, производимому в зоне, и, самое главное, не позволять стране знать, что именно происходит внутри.

Поскольку такие лакомые сделки предлагают с тем, чтобы соблазнить «ласточек», стены вокруг зоны служат укреплению представлений о том, что происходящее внутри лишь временно, а то и вообще не происходит. Такое коллективное отрицание реальности особенно важно в коммунистических странах, где зоны являют собой присущие самому что ни на есть Дикому Западу бесчеловечные формы капитализма: на самом деле ничего этого не происходит, нет-нет, только не здесь, не в нашей стране, где находящееся у власти правительство утверждает, что капитал – это зло, где пролетариат властвует безраздельно. В своей книге *Losing Control?* («Теряем контроль?») Саския Сассен пишет, что свободные экономические зоны являются частью процесса разделения наций, так как «некий реальный участок страны становится денационализированным». Не важно, что границы этих «только временных», денационализированных участков, где «ничего такого не

происходит», постоянно расширяются и включают в себя все большую часть населения страны. 27 миллионов человек по всему миру ныне живут и работают «в скобках», и эти скобки не то что не устраняются, а прямо на глазах расширяются.

По злой иронии, каждый новый стимул, подкидываемый правительствами для приманки транснациональных корпораций, только подкрепляет ощущение того, что эти компании – экономические туристы, а не долгосрочные инвесторы и партнеры. Это классический порочный круг: в попытке уничтожить нищету правительства предлагают все больше экономических стимулов; но после этого ЗЭП приходится ограждать, как лепрозории, и чем больше их ограждают, тем больше эти заводы и фабрики выглядят так, как будто существуют в мире, совершенно отдельном от страны-хозяйки, а вне зоны нищета становится все более отчаянной. В Кавите зона – это нечто вроде футуристического индустриального пригорода, где все приведено в порядок: рабочие носят форму, трава подстрижена, фабрики устроены по образцу воинских частей. По всей территории висят аккуратные плакаты, поучающие рабочих «Содержать зону в чистоте» и «Содействовать миру и прогрессу на Филиппинах». Но выйди за ворота, и иллюзия лопается.

Если бы не потоки рабочих в начале и конце смены, вы бы никогда не узнали, что городок Розарио дает пристанище более чем двум сотням фабрик и заводов. Дороги отвратительны, питьевой воды не хватает, улицы завалены мусором.

Многие рабочие живут в барачных поселках на окраине города или в близлежащих деревнях. Другие, в частности, самые молодые, ютятся в общежитиях, этом нагромождении цементных бункеров, отделенных от анклава зоны одной только толстой стеной. На самом деле это бывшая ферма, и некоторые комнаты в ней, по словам рабочих, – реальные свинарники с накинутыми на них крышами.

Филиппинский опыт «индустриализации в скобках» ни в коей мере не уникален. Нынешнее всеобщее помешательство на модели ЗЭП вызвано успехом так называемой экономики «азиатских тигров», в частности, экономики Южной Кореи и Тайваня. Когда свободные экономические зоны были лишь в небольшом числе стран, в том числе в Южной Корее и на Тайване, заработная плата там стабильно росла, действительно осуществлялась передача современных технологий, постепенно вводились налоги. Но, как не упускают отметить критики зон, конкуренция в глобальной экономике стала гораздо жестче с тех пор, как эти страны совершили переход от низкооплачиваемых отраслей к отраслям, требующим более высокой квалификации. Ныне, когда семьдесят стран соревнуются за вкладываемые в свободные экономические зоны доллары, стимулы для заманивания инвесторов множатся, а заработная плата и условия труда становятся заложниками угрозы их ухода из страны. Кончается все тем, что целые страны превращаются в индустриальные трущобы и трудовые гетто с нищенской

заработной платой, и конца этому не видать. Президент Кубы Фидель Кастро, выступая на праздновании пятидесятилетия Всемирной торговой организации в мае 1998 года, прогремел над головами лидеров мировых держав: «На что мы будем жить?... Какое промышленное производство останется нам? Только низкотехнологичное, трудоемкое и ядовитое? Может быть, они хотят превратить весь „третий мир“ в огромную свободную экономическую зону, набитую сборочными цехами, которые даже не платят налогов?».

При всей мерзости ситуации в Кавите, она и близко не сравнима с положением в Шри-Ланке, где длительные налоговые каникулы приводят к тому, что города даже не в состоянии обеспечить рабочих ЗЭП общественным транспортом. Дороги, по которым они ходят на работу и с работы, темны и опасны, потому что денег на освещение нет. Комнаты в общежитиях переполнены настолько, что спальные места очерчены на полу белой краской – спальни, по наблюдению одного журналиста, «похожи на автомобильную стоянку».

Сомнительная честь быть мэром Розарио выпала Хозе Рикафренте. Мы беседовали с ним в его маленьком кабинете, а за дверями ждала очередь людей, пришедших со своими проблемами. Когда-то скромная рыбацкая деревня, ставшая теперь городком, имеет самые высокие на Филиппинах показатели инвестиций на душу населения – и все благодаря зоне Кавите, – но у него нет средств даже на то, чтобы навести в городе порядок, исчезнувший с приходом новых фабрик и заводов. На Розарио разом навалились все проблемы и трудности индустриализации – загрязнение окружающей среды, стремительно растущее число рабочих-мигрантов, рост преступности, реки промышленных отходов – и никаких преимуществ. По оценкам федерального правительства, не более 30% из 207 расположенных на зоне фабрик и заводов платят хоть какие-то налоги, но и эти низкие цифры все подвергают сомнению. Мэр говорит, что многим компаниям продляют их «налоговые каникулы», или они закрываются и снова открываются под новым названием и заново получают свои льготы.

– Они сматывают удочки перед окончанием «налоговых каникул» и потом регистрируются как новая компания, чтобы не платить налогов. Муниципалитету они не платят совсем ничего, так что мы сейчас находимся в весьма затруднительном положении, – сказал мне Рикафренте.

Этого невысокого человека с глубоким и сильным голосом избиратели любят за ту непримиримую позицию, которую он занимал в вопросах прав человека и демократии во времена жестокого правления Фердинанда Маркоса. Но в день нашего знакомства мэр выглядел усталым от бессилия хоть что-нибудь изменить к лучшему.

– Мы не можем предоставить людям даже самых элементарных услуг, каких они вправе от нас ожидать, – сказал он с явно ставшей уже привычной яростью. – Нам нужна вода, нужны дороги, медицинское обслуживание, образование. Люди ожидают, что мы дадим им это все сразу: они думают, что

мы получим налоговые деньги из зоны.

Мэр убежден, что всегда найдется страна – будь то Вьетнам, Китай, Шри-Ланка или Мексика, – готовая предложить еще более низкую цену. И в процессе этих торгов городки типа Розарио будут продавать свой народ, жертвовать своей системой образования и уничтожать свою природу.

– Эти отношения должны быть взаимовыгодными, симбиотическими, – говорит Рикафренте об иностранных инвестициях. – Они зарабатывают на нас деньги, значит, и правительство должно получать деньги от них. Это должен быть совсем другой Розарио.

### *Работая «в скобках»*

Итак, раз уже стало ясно, что эти заводы не приносят налоговых денег и не создают никакой местной инфраструктуры, что все произведенное на них добро экспортируется – почему же тогда страны вроде Филиппин по-прежнему лезут вон из кожи, чтобы заманить их в свои границы? Официальная причина – теория «просачивания благ сверху вниз»: свободные экономические зоны создают рабочие места, и доходы, которые получают рабочие в конце концов приведут к повышению внутреннего спроса и к существенному росту местной экономики.

«Нестыковка» в этой теории очевидна: оплата труда в зонах настолько низкая, что рабочие тратят большую часть денег на общежитие и транспорт; остаток же уходит на макароны и рис с лотков, выстроившихся за воротами. Они и помыслить не могут о том, чтобы позволить себе те самые потребительские товары, которые они производят. Эта низкая оплата – отчасти результат жесткой конкуренции за размещение фабрик со стороны других развивающихся стран. Но самое главное здесь то, что правительство следит за исполнением собственного трудового законодательства без малейшего рвения, боясь спугнуть «ласточек». Поэтому права трудящихся нарушаются до такой степени, что у них почти не остается шансов просто прокормить себя, а где уж говорить о стимулировании местной экономики!

Филиппинское правительство все это, конечно, отрицает. Зоны, утверждает оно, подчиняются тем же трудовым законам, что и остальная территория страны: существует минимальная заработная плата, рабочим должны обеспечивать социальное страхование и в известной степени гарантии занятости, платить сверхурочные, увольнять только по закону; они имеют право создавать независимые профсоюзы. На деле же правительство считает условия труда на предприятиях, ориентированных на экспорт, проблемой внешнеторговой политики, а не трудового права. И поскольку правительство привлекло иностранных инвесторов обещаниями дешевой и безропотной рабочей силы, оно намерено свое слово держать. Поэтому чиновники

департамента труда и закрывают глаза на нарушения в свободных экономических зонах, а то и поощряют их.

Многие из предприятий зоны управляются «железным кулаком», никак не соотносящимся с трудовым законодательством Филиппин. Некоторые работодатели, например, держат туалеты на замке в течение всего дня, кроме двух пятнадцатиминутных перерывов, причем рабочие должны отмечаться при уходе на перерыв и по возвращении, чтобы начальство могло учитывать непродуктивное время. Швей с фабрики, производящей одежду для Gap, Guess и Old Navy, рассказали мне, что порой им приходится мочиться в пластиковые пакеты, прячась под швейными машинами. Есть правила, запрещающие разговаривать во время работы, а на заводе электроники Ju Young – даже и улыбаться. На одной фабрике нарушителей пытаются устыдить, вывесивая список «самых болтливых рабочих».

Предприятия систематически жульничают с выплатами на социальное страхование рабочих и собирают с них незаконные «пожертвования» на все, что только можно вообразить – от чистящих средств до рождественских вечеринок. На одном заводе, производящем мониторы для компьютеров IBM, «премия» за сверхурочную работу – не повышенная почасовая ставка, а пирожки и шариковая ручка. Некоторые владельцы фабрик требуют от рабочих, чтобы они по пути на работу выпалывали траву, другие – чтобы по окончании смены они мыли за собой полы и туалетные комнаты. Вентиляция в цехах плохая, техника безопасности скудная.

Ну и, конечно, заработная плата. В зоне Кавите минимальную заработную плату считают, скорее, ненавязчивой рекомендацией, чем жестким законом. Если 6 долларов в день – слишком обременительно, инвесторы могут обратиться к правительству с просьбой сделать исключение и из этого правила. И тогда как часть рабочих зоны получает минимум, большинство – благодаря подобным исключениям – имеет еще меньше.

*«Это еще что... Вот где действительно низкая зарплата – так это в Китае»*

Угроза ухода предприятий из страны воспринимается в Кавите так болезненно еще и потому, что оплата труда на Филиппинах очень высока по сравнению с Китаем. Собственно говоря, по сравнению с Китаем она высока везде. И самое замечательное в этом то, что наиболее вопиющее жульничество с оплатой труда имеет место именно в Китае.

Общественные организации, занимающиеся трудовыми отношениями, сходятся на том, что для обеспечения прожиточного минимума в Китае рабочий на конвейере должен получать приблизительно 87 центов США в час. В США и Германии, где транснациональные корпорации закрыли сотни отечественных текстильных фабрик, чтобы перейти на производство в

свободных экономических зонах, рабочим швейной промышленности платят в среднем 10 и 18,5 доллара в час соответственно. Даже при такой огромной экономии на оплате труда те, кто производит самые дорогие и знаменитые брэнды в мире, отказываются платить рабочим в Китае эти 87 центов, которые покрыли бы стоимость их жизни, предотвратили болезни и даже позволили бы посылать немного денег домой семьям. Проведенное в 1998 году исследование производства товаров под всемирно известными марками в особых экономических зонах Китая показало, что Wal-Mart, Ralph Lauren, Ann Taylor, Esprit, Liz Claiborne, Kmart, Nike, Adidas и J.C. Penney платят только малую часть этих несчастных 87 центов – некоторые даже и по 13 центов в час.

Как понять, что богатые и по идее законопослушные транснациональные корпорации опускаются до свойственного прошлому веку уровня эксплуатации (и регулярно на этом попадают)? Только благодаря механизмам субподряда: на каждом уровне подряда, субподряда и надомной работы производители торгуются, сбивая друг другу цены, и на каждом уровне подрядчик и субподрядчик выуживают свою небольшую прибыль. В конце этой цепочки передачи подрядов и сбивания цен стоит рабочий, часто удаленный от компании, разместившей исходный заказ, на три или четыре ступени, – и на каждой его заработок урезается. «Когда транснациональные корпорации прижимают субподрядчиков, субподрядчики прижимают рабочих», – говорится в отчете 1997 года о китайских обувных фабриках компаний Nike и Reebok.

*«Никаких профсоюзов, никаких забастовок»*

На главном перекрестке зоны экспортного производства в Кавите висит большой плакат: «НЕ СЛУШАЙТЕ АГИТАТОРОВ И СМУТЬЯНОВ». Написано по-английски, большими красными буквами. Все знают, что значат эти слова. Хотя профсоюзы на Филиппинах официально узаконены, общепринятый – неписанный – закон зоны гласит: «Никаких профсоюзов, никаких забастовок». Как намекает плакат, рабочие, пытающиеся организовать профсоюзы на своих предприятиях, рассматриваются как смутьяны и часто подвергаются угрозам и запугиванию.

Одна из причин, по которой я поехала именно в Кавите, сообщения о том, что эта зона – рассадник «смуты», благодаря недавно созданной организации под названием «Центр помощи рабочим». Расположенный в пристройке к католическому храму в Розарио, в нескольких кварталах от входа в зону, центр пытается проломить стену страха, окружающую свободную экономическую зону на Филиппинах. Шаг за шагом он собирает информацию об условиях труда рабочих. Нида Барсенас, одна из организаторов центра,

рассказала мне:

– Сначала мне приходилось плестись за рабочими по дороге домой и умолять их поговорить со мной. Они были страшно напуганы: их родные говорили им, что я – смутьянка.

Но через год работы центра рабочие стали собираться там после смены – просто побыть вместе, попить чаю, поучаствовать в беседах. Я слышала об этом еще в Торонто от нескольких специалистов по международным трудовым отношениям; мне сказали, что в этом маленьком нищем центре ведутся такие исследования свободных экономических зон, какие мало где встретишь во всей Азии.

Центр помощи рабочим (ЦПР) был создан в целях поддержки конституционных прав фабричных рабочих на лучшие условия труда – в зоне или вне зоны. Зернан Толедо – самый деятельный и радикальный из организаторов центра, и хотя в свои двадцать пять лет выглядит как студент колледжа, он заправляет делами центра с такой строгостью, будто это революционная ячейка.

– Вне зоны рабочие вправе организовываться в профсоюзы, но устраивать пикеты и демонстрации внутри им нельзя, – рассказал мне Толедо во время двухчасовой ознакомительной лекции в центре. – Групповые дискуссии на фабриках запрещены, а нам невозможно проникнуть в зону, – и он указал на план, висевший на стене.

Этот заколдованный круг, эта «Уловка-22» [\[77\]](#), существует в таких квазичастных зонах повсюду. Согласно отчету Международной конфедерации свободных профсоюзов, «рабочие живут, по сути дела, на „беззаконной“ территории, где для защиты своих прав и интересов им постоянно приходится прибегать к „незаконным“ действиям».

Привившаяся в филиппинских зонах система стимулов и наказаний, которая должна была бы постепенно отмирать по мере срастания иностранных компаний с местной экономикой, возымела прямо противоположный эффект. И не только в том, что прилетели новые «ласточки», но и в том, что предприятия с профсоюзами, уже работавшие в стране, стали закрываться и вновь открываться уже внутри зоны Кавите, чтобы воспользоваться налоговыми льготами. Например, продукция для компании Marks&Spencer производилась на заводе, расположенном к северу от Манилы. «Понадобилось всего десять грузовиков, чтобы перевезти Marks&Spencer в Кавите, – рассказал мне один профсоюзный активист. – А их профсоюз ликвидировали».

Кавите в этом смысле – отнюдь не исключение. Организация профсоюзов – источник великого страха во всех зонах; любая успешная кампания может иметь суровые последствия и для организаторов, и для рабочих. Такой урок был преподан в декабре 1998 года, когда американский производитель мужских сорочек Phillips-Van Heusen закрыл единственную швейную фабрику в Гватемале, на которой действовал профсоюз, уволив при этом 500 рабочих. На заводе Camisas Modernas в 1997 году в результате долгой, изнурительной

борьбы и мощного давления, оказанного на компанию американскими группами по защите прав человека, был организован профсоюз. Заработная плата выросла с 56 американских долларов в неделю до 71, а убогую до тех пор фабрику привели в порядок. Джей Мазур, президент крупнейшего в Америке профсоюза работников швейной и текстильной промышленности UNITE (Union of Needletrades, Industrial&Textile Employees), назвал новый трудовой контракт «маяком надежды для более чем 80 000 работающих на „maquiladoras“ в Гватемале». Но фабрику закрыли, и маяк надежды превратился в мигающий красный сигнал опасности, напоминающий об уже знакомом запрете: «никаких профсоюзов, никаких забастовок».

К эксплуатации экспортных зон привязывают патриотизм и чувство долга: молодежь – главным образом девушек, – отправляют на потогонные фабрики, как какое-нибудь из предыдущих поколений юношей отправляли на войну. Никто не ожидает вопросов о правомерности таких действий: они просто запрещены. В некоторых центрально-американских и азиатских ЗЭП забастовки официально поставлены вне закона; в Шри-Ланке законом запрещено все, что могло бы поставить под угрозу доходы страны от экспорта, в том числе издание и распространение критических материалов по этим вопросам.

В 1993 году рабочий одной шри-ланкийской зоны Раниджит Мудиянселаге был убит за то, что кому-то показалось, будто он собрался нарушить этот запрет. Он пожаловался на неисправную машину, отрезавшую палец его сотруднику, и когда возвращался после того, как зашел спросить о ходе расследования, его похитили. Тело избитого Мудиянселаге было найдено на костре из старых покрышек неподалеку от местной церкви. Сопровождавший его адвокат, помогавший ему, был убит тем же способом.

Несмотря на постоянные угрозы расправы, Центр помощи рабочим делает робкие попытки организовать профсоюзы в недрах зонных фабрик – с разной степенью успешности. Например, организаторы кампании на швейной фабрике All Asia столкнулись с очень непростым препятствием – изнеможением рабочих. Самая большая претензия швей All Asia, шьющих одежду для Ellen Tracy и Sassoon, – принудительная сверхурочная работа. Обычная смена продолжается с семи утра до десяти вечера, но несколько раз в неделю работницы должны «задерживаться» на работе – до двух часов ночи. Во время авралов вполне обычны две такие «смены» – до двух часов ночи – подряд; тогда девушкам остается всего пара часов сна, прежде чем снова ехать на фабрику. Вполне естественно, что большинство рабочих All Asia тратят свои драгоценные 30 минут перерыва на сон, а не на разговоры о профсоюзах. «Мне очень трудно говорить с рабочими, потому что они всегда сонные», – рассказывает мне мать четверых детей, объясняя, почему не удастся организовать профсоюз на фабрике All Asia. Она работает на фабрике уже четыре года, но до сих пор не имеет элементарных гарантий трудоустройства и медицинской страховки.

Для работы в зоне характерна эта бесчеловечная комбинация страшной интенсивности труда и отсутствия гарантий занятости. Каждый трудится шесть или семь дней в неделю, а когда подходит время сдавать крупный заказ, люди работают, пока не выполнят его. Многие рабочие хотят работать сверхурочно, потому что нуждаются в деньгах, но ночные смены считаются слишком тяжелыми. Впрочем, отказ остаться на ночную смену в расчет не принимается. Например, согласно официальному сборнику правил на фабрике Philips, подрядчика, выполнявшего заказы для Nike и Reebok, «отказ работать сверхурочно, когда это требуется», – нарушение, «наказуемое увольнением». Так обстоит дело на всех фабриках, с которыми мне приходилось сталкиваться, и я слышала немало историй, как рабочим, просившим разрешения уйти пораньше, – например, не дожидаясь двух часов ночи, – приказывали с завтрашнего дня на работу больше не выходить.

Кошмарные рассказы о сверхурочной работе доносятся из зон экспортного производства независимо от места их расположения; имеются документальные свидетельства о трехсуточных сменах в Китае – рабочих там заставляли спать прямо под их станками. Подрядчикам часто грозят крупные штрафы, если они не выполняют заказ вовремя, сколь неразумными ни были бы установленные заказчиком сроки. Есть сведения о том, как фабричные менеджеры в Гондурасе, выполняя особо крупный заказ с жесткими сроками, вводили рабочим амфетамин, чтобы они выдержали 48-часовой марафон.

### *То, что случилось с Кармелитой...*

В Кавите нельзя завести разговор о сверхурочной работе без того, чтобы речь не зашла о Кармелите Алонсо, умершей, по словам ее сослуживиц, «от непосильного труда». Алонсо, как снова и снова рассказывают мне все без исключения – и группы рабочих, собравшихся в Центре помощи, и отдельные работницы в беседах наедине, – была швеей на фабрике V.T. Fashions, строчащей одежду среди прочих компаний для Gap и Liz Claiborne. Все, с кем бы я ни разговаривала, непременно хотели, чтобы я знала, как произошла эта трагедия, чтобы потом рассказать о ней «людям в Канаде, которые покупают эти товары». Кармелита Алонсо умерла после долгого периода ночных смен во время предельно напряженного рабочего сезона. «Тогда надо было отправлять очень много товара, и никому не разрешали уходить домой, – вспоминает Хоси, работающая на хлопчатобумажной фабрике, принадлежащей той же фирме, что и фабрика Кармелиты, и тоже выполнявшей в то время крупный заказ. – В феврале мастер производственной линии работал в ночную смену каждый день в течение недели». Алонсо не только работала ночами: ей еще приходилось тратить два часа на дорогу в один конец. Заболев пневмонией, – обычное дело на

фабриках, где днем задыхаются от жары, а ночью дышат сгустившимися испарениями, – она попросила менеджера дать ей отгул. Тот отказал. В конце концов Алонсо попала в больницу, где и умерла в Международный женский день – 8 Марта 1997 года.

Я спросила группу рабочих, собравшихся поздним вечером за длинным столом в центре, что они чувствуют в связи со смертью Кармелиты. Поначалу ответы были путанные: «Чувствуем? Но Кармелита – это мы». А потом Сальвадор, красивый двадцатидвухлетний парень с фабрики игрушек, произнес то, что вызвало дружные кивки согласия: «Кармелита умерла из-за сверхурочной работы. То, что случилось с Кармелитой, может случиться с каждым из нас», – сказал он, и его слова прозвучали совсем не в унисон с его голубой футболкой с надписью «Беверли-Хиллз 90210»[\[78\]](#).

Этого стресса от сверхурочной работы можно было бы избежать, если бы компании наняли больше рабочих и сделали смены короче. Но зачем им это? Государственный чиновник, назначенный следить за зоной, вовсе не заинтересован привлечь владельцев и менеджеров фабрик к ответственности за нарушения правил сверхурочной работы. Раймондо Награмпа, администратор зоны, признает, что было бы, конечно, лучше, если бы фабрики наняли больше рабочих на менее продолжительный рабочий день, но признается: «Я, наверное, оставлю это дело. Думаю, это вопрос управления производством».

Владельцы же фабрик, со своей стороны, не спешат увеличивать количественный состав своей рабочей силы, потому что после большого заказа может случиться засуха, и тогда они окажутся с избыточной рабочей силой, не нужной для данного объема работ. Поскольку выполнение требований филиппинского трудового законодательства – это «вопрос управления производством», находящийся «в компетенции менеджмента», менеджменту гораздо удобнее иметь один постоянный «штат» рабочих, которых можно просто заставить работать больше, когда работы много, и меньше, когда мало. Это – оборотная сторона практики сверхурочной работы: когда фабрике выпадает затишье в заказах или случается задержка в поставках, рабочих отправляют по домам без сохранения заработка, иногда на целую неделю. Группа рабочих, собравшихся вокруг стола в Центре помощи рабочим, начинает хохотать, когда я спрашиваю о гарантиях занятости и гарантированной максимальной продолжительности рабочего дня. «Нет работы – нет денег», – восклицают в унисон эти молодые парни и девушки.

Принцип «нет работы – нет денег» применяется ко всем рабочим – и к штатным сотрудникам, и к контрактникам. Контракты, если и существуют, заключаются всего на пять месяцев или даже меньше, после чего рабочие должны их «перезаключать». Многие фабричные рабочие в Кавите устроены сюда через агентство по найму, расположенное прямо на территории зоны, и оно получает за них зарплату и оставляет себе комиссионные. Иными словами, это – агентство по временному трудоустройству фабричных рабочих

и еще одна ступень в многоуровневой системе, живущей за счет их труда. В разных зонах начальство использует разные уловки, чтобы не принимать рабочих на постоянную работу в штат со всеми вытекающими отсюда правами и льготами. В maquiladoras Центральной Америки общепринято увольнять рабочих в конце года и снова нанимать через пару недель, чтобы не придавать им статуса постоянных сотрудников. Такая же практика в Таиланде называется «найми-уволь». Многие рабочие свободных экономических зон в Китае вообще не имеют контрактов – у них нет никаких прав, и обращаться за помощью им не к кому.

Вот на этом-то упрощенном отношении к трудоустройству система ЗЭП совершенно «проваливается». В принципе, зоны – хорошо задуманный механизм глобального перераспределения благ. Да, они переманивают к себе рабочие места с Севера, но добросовестный наблюдатель не станет отрицать, что по мере перехода промышленно развитых стран к высокотехнологичной экономике в мировом масштабе только справедливо, чтобы мы делились теми рабочими местами, на которых вырос наш средний класс, со странами, все еще находящимися в рабстве нищеты. Проблема в том, что рабочие в Кавите, как и во всех зонах по всей Азии и Латинской Америке, отнюдь не наследуют «наших» рабочих мест. Джерард Гринфилд, бывший директор по исследованиям Азиатского центра мониторинга и ресурсов в Гонконге, утверждает: «Это один из мифов о передислокации – будто рабочие места, якобы перемещаемые с Севера на Юг, воспринимаются как аналогичные и равноценные тем, которыми они были на Севере». Нет, это совсем другие рабочие места. Как принадлежащее компаниям производство превратилось – где-то над Тихим океаном – в «заказы» сторонним подрядчикам, так же и полноценное трудоустройство где-то на полпути претерпело метаморфозу и стало «контрактами». «Самая серьезная проблема, стоящая перед азиатами, – говорит Гринфилд, – это то, что новое трудоустройство, созданное западными и азиатскими транснациональными корпорациями, инвестирующими в Азию, – трудоустройство временное и недолговечное».

По сути дела, рабочие зон во многих регионах Азии, Карибского бассейна и Центральной Америки имеют больше общего с временными конторскими служащими в Северной Америке и Европе, чем с фабричными рабочими в этих же странах Севера. То, что происходит в ЗЭП, – это радикальная перемена в самой природе фабричного труда. К такому заключению пришла Международная организация труда в результате проведенного в 1996 году исследования, выявившего, что массовая передислокация производства в швейной и обувной отраслях «сопровождается параллельным сдвигом производства во многих странах из официального сектора в неофициальный, как правило, с негативными последствиями для уровня заработной платы и условий труда». Характер занятости в этих секторах, говорится далее в отчете, изменился от «штатных рабочих мест с полным рабочим днем в сторону преобладания временных с неполным, причем работы, особенно по

производству одежды и обуви, все чаще поручаются надомникам и мелким мастерским». Воистину, это не просто история о «миграции» рабочих мест...

### *«Блуждающая» рабочая сила*

В последний свой вечер в Кавите я встретилась в рабочем общежитии с группой из шести девушек, живших в одной крошечной комнате. Четверо из них спали на грубо сколоченных нарах (по двое на каждой лежанке), еще две – на постеленных на полу матрасах. Те, что собирали приводы CD-ROM для компьютеров Aztek, Apple и IBM, спали на верхних нарах; те, что шили одежду для Gap, – на нижних. Все были дочерьми крестьян, в первый раз уехавшими из дома.

Эта набитая до отказа цементная коробка, заменявшая им дом, имела какой-то апокалиптический вид – то ли тюремная камера, то ли просто девчонки остались ночевать у подружки, отметив ее день рождения. Может, это помещение и впрямь переделали из свинарника, но ведь девчонки-то – шестнадцатилетние, и, как все тинейджеры в мире, они заклеили серые, заляпаные стены картинками – пушистыми зверушками, звездами филиппинских боевиков, рекламой из гляцевых журналов с демонстрирующими кружевное белье девицами. Через какое-то время серьезный разговор об условиях труда прерывается безудержным хихиканьем и прятаньем под одеялами. Похоже, мой вопрос напомнил девушкам, что они по уши влюблены в одного профсоюзного лидера, который недавно проводил в Центре помощи рабочим семинар о риске бесплодия при работе с опасными химикатами.

### *А их волнует проблема бесплодия?*

«О да, теперь очень волнует».

По дорогам всех экономических зон Азии тянутся стайки девчонок-тинейджеров в синих юбках; они держатся за руки и укрываются от палящего солнца зонтиками. Они похожи на возвращающихся домой школьниц. В Кавите, как и повсюду, подавляющее большинство рабочих составляют незамужние молодые женщины в возрасте от семнадцати до двадцати пяти. Примерно 80% рабочих – это, как и мои знакомые в общежитии, мигранты из других филиппинских провинций, приехавшие на работу в зону; коренного населения Розарио здесь всего 5%. Как и фабрики-"ласточки", они ничем не связаны с этим местом. Раймондо Награмпа, администратор зоны, говорит, что

мигрантов вербуют в зону, чтобы скомпенсировать присущее Кавите «своеобразие», которое делает местных жителей непригодными для работы на фабрике близ дома. «Я ничего не имею против „своеобразия“ Кавите, – говорит он, сидя в своем просторном кабинете с кондиционированным воздухом. – Но по моим наблюдениям, это „своеобразие“ не сочетается с фабричной жизнью. Им всегда надо что-нибудь „побыстрее“. У них не хватает терпения работать на конвейере». Награмпа объясняет это близостью Розарио к Маниле, поэтому «можно сказать, что у жителей Кавите нет постоянного страха, что они не смогут прокормиться... А вот приехавшие из провинции, из бедных регионов, к образу жизни большого города не привычны. Им спокойнее просто работать на фабрике – ведь, в конце концов, это большой прогресс по сравнению с привычным для них сельским трудом, когда они жарились под солнцем. Для неквалифицированного провинциального рабочего, деревенского жителя, работать внутри помещения фабрики лучше, чем под открытым небом». Я спрашивала мнение десятков рабочих зоны (все они без исключения были приезжими из сельской местности) о том, что говорил Раймондо Награмпа. Его слова возмутили всех.

– Это не по-людски! – воскликнула Розалия, чьей работой было устанавливать индикаторные лампы на компьютерные мониторы для IBM. – Наши права попирают, а сеньор Награмпа говорит так только потому, что не испытал на себе работу на фабрике и не знает, каково это.

Сальвадор, парень в футболке с «Беверли-Хиллз», был вне себя.

– Сеньор Награмпа получает кучу денег, у него есть кондиционер и своя машина – ясное дело, он скажет, что мы сами выбрали эту работу, – ему-то это выгодно, а нам? Да, на ферме работать трудно, но зато дома наши родные и друзья, там свежая еда, а не сушеная рыба с утра до ночи.

Эти слова явно отозвались в душе скучающей по дому Розалии:

– Я очень хочу быть с моими родными в деревне, – тихо говорит она и начинает при этом выглядеть даже младше своих девятнадцати. – Там лучше, там у меня родители, а здесь даже некому за тобой поухаживать, если заболеешь.

Многие рабочие из деревни рассказывали мне, что остались бы дома, если бы могли, но их не спрашивали: семьи большинства из них лишились своих хозяйств, вытесненных полями для гольфа, непродуманными законами о земельной реформе и опять-таки зонами экспортного производства. Другие говорят, что приехали в Кавите единственно потому, что вербовщики, приезжавшие в их деревню, обещали заработки достаточно высокие, чтобы можно было посылать деньги нищенствующим семьям. Тем же самым, по их словам, других девушек их возраста завлекали в Манилу на работу в индустрию сексуальных услуг.

Еще несколько юных женщин захотели поделиться со мной данными им обещаниями. Проблема, говорили они, в том, что сколько в зоне ни работай, а домой посылать удается не больше нескольких песо.

– Если бы у нас была земля, мы бы остались и кормились с нее, – говорит Ракель, совсем юная девушка с одной из швейных фабрик. – Но мы – безземельные, и у нас нет выбора: только работать в экономической зоне, хотя это очень трудно, и все здесь ужасно несправедливо. Вербовщики говорили, что мы будем много зарабатывать, но я не только не могу ничего посылать родителям, но и себя содержать не получается.

Таким образом, рабочие в Кавите оказались в проигрыше во всех отношениях – и без дома, и без денег. Комбинация страшная. Недосыпание, недоедание и тоска по дому создают в общежитии атмосферу безнадежной печали.

– Мы чужие на этих фабриках. И в общежитии мы чужие, потому что приехали из дальних мест, – сказала мне сборщица электроники Лиза. – Мы здесь как иностранцы.

Сесиль Туико, одна из организаторов Центра помощи рабочим, слушала наш разговор. Когда рабочие разбрелись по темным улочкам Розарио к своим общежитиям, она заметила мне, что именно этого чувства отчужденности, которое с такой горечью высказывают рабочие, как раз и добиваются работодатели, когда вербуют для работы в зоне мигрантов, а не местных жителей. С той же приглушенной, ставшей уже чем-то обыденным яростью, какую я наблюдала у многих защитников гражданских прав на Филиппинах, Туико говорит, что фабричные менеджеры предпочитают молодых девушек, приехавших издалека и не окончивших школу, потому что те «всего боятся и ничего не знают о своих правах».

### *Еще одно достижение зоны: фабричный рабочий нового типа*

Их наивность и беспомощность, несомненно, облегчает менеджерам задачу поддержания дисциплины, но есть и другие причины, по которым они предпочитают молодых. Женщин часто увольняют с зоны на середине третьего десятка, говоря им, что они «слишком стары» и их пальцы недостаточно ловки. Это очень эффективный способ минимизировать число матерей в штате компании.

В Кавите мне рассказывают о том, как беременных женщин, несмотря на их мольбы, начальники заставляют работать до двух часов ночи; как женщины, работающие в гладильных цехах, рожают младенцев с ожогами на коже; как у женщин, штампующих пластмассовые детали для радиотелефонов, рождаются мертвые дети. Я слышу исполненные подробностей повести, рассказываемые шепотом и торопливо, с тем же выражением ужаса на лице, какое я вижу, когда разговор заходит о Кармелите Алонсо. Некоторые из этих историй явно апокрифичны – это легенды зоны, порожденные страхом, но издевательства над беременными женщинами – подтверждаемый документами факт, и

проблема эта простирается далеко за пределы Кавите.

Поскольку большинство зонных работодателей стремятся избежать оплаты социальных пособий, поддержания устойчивого графика работы и предоставления каких бы то ни было гарантий занятости, материнство в этих зонах «розовых воротничков» стало настоящим наказанием. Исследование, проведенное правозащитной организацией Human Rights Watch, ставшее основой жалобы на неисполнение договора о трудовых отношениях в рамках NAFTA [79], выявило, что женщины, нанимавшиеся на работу на мексиканские maquiladoras, должны были проходить тест на беременность. Исследование, называющее в числе причастных к такой практике инвесторов экономических зон такие компании, как Zenith, Panasonic, General Electric, General Motors и Fruit of the Loom, обнаружило, что «беременным женщинам отказывают в приеме на работу. Более того, работодатели на maquiladoras иногда плохо обращаются с беременными и увольняют их с работы». Исследователи выявили примеры жесткого обращения с беременными, когда их принуждали увольняться: заставляли работать в ночную смену или сверхурочно без дополнительной оплаты, нагружали физически тяжелой работой. Их не отпускали с работы на приемы к врачу, что приводило к выкидышам прямо на рабочих местах. «Так, – говорится в отчете, – беременных работниц заставляют делать выбор между сохранением здоровой, полноценной беременности и сохранением работы».

Известно о других распространенных в зонах, хотя и не столь регулярных методах уклонения от дополнительных расходов и ответственности, связанных с работницами с детьми. В зонах Гондураса и Сальвадора мусорные свалки завалены пустыми пакетиками из-под противозачаточных пилюль, которые, говорят, раздают прямо в помещении фабрик. Есть сведения о том, что в зонах в Гондурасе начальство заставляет женщин делать аборты. На некоторых мексиканских maquiladoras от женщин требуют доказательств, что у них продолжаются месячные, прибегая к таким унижительным методам, как ежемесячная проверка прокладок. Работниц держат на 28-дневных контрактах (средняя продолжительность менструального цикла), что позволяет легко от них избавляться, как только беременность становится очевидной. Есть сообщение об одной работнице из Шри-Ланки, которая так страшилась потерять работу после родов, что утопила своего младенца в унитазе.

Повсеместное нарушение в зонах прав женщины на деторождение – самое яркое подтверждение того факта, что многие корпорации – производители массовых потребительских товаров, традиционно исполнявшие роль массового работодателя, эту функцию исполнять перестали. Нынешний «новый курс» [80] обхождения с рабочими это курс на «отказ от всяких соглашений» с ними.

Бывшие производители, а ныне гении маркетинга, до такой степени избегают принимать на себя какие бы то ни было обязательства, что создают рабочие коллективы, состоящие из бездетных женщин, и систему ни к чему не

привязанных фабрик с не привязанными к ним рабочими. В своем письме в адрес Human Rights Watch, объясняющем дискриминацию беременных женщин на maquiladoras, General Motors без лишних слов заявляет, что «не будет брать на работу женщин в состоянии беременности», чтобы «избежать существенных финансовых обязательств, налагаемых мексиканской системой социального страхования». Со времени опубликования критического отчета о GM компания изменила свою политику. Но и теперь она являет разительный контраст с теми днями, когда компания провозглашала принцип, что взрослый мужчина, работающий на ее автомобильных заводах, должен получать достаточно не только для того, чтобы содержать семью из четырех человек, но и иметь машину производства GM. С 1991 года General Motors упразднила в США 82 000 рабочих мест и собирается к 2003 году упразднить еще 40 000, передислоцируя производство в maquiladoras и в их клоны по всему миру. Где те дни, когда этот автомобильный концерн гордо провозглашал: «Что хорошо для General Motors, хорошо и для страны»?

### *«Кочующие» фабрики*

В этой заново созданной системе не только рабочие ходят с одноразовым пропуском. Дающие им работу фабрики-"ласточки" построены так, чтобы быть максимально гибкими: использовать налоговые льготы и стимулы, отслеживать колебания курсов валют и извлекать выгоду из жесткого правления диктаторов. В Северной Америке и Европе «миграция» рабочих мест стала слишком знакомой всем угрозой. Исследование, проведенное по заказу Комиссии по труду NAFTA, выявило, что между 1993 и 1995 годами в США «работодатели грозились закрыть 50% всех предприятий с зарегистрированными на них профсоюзами... Конкретные, недвусмысленные угрозы включали в себя наклеивание на все оборудование предприятия транспортных ярлыков с мексиканским адресом и вывешивание географических карт Северной Америки со стрелками, протянутыми от места расположения предприятия к Мексике». Исследование обнаружило, что в 15% такого рода случаев компании исполняли свои угрозы и закрывали полностью или частично предприятия с только что созданными там профсоюзами – в 80-х годах, до создания NAFTA, предприятия закрывались втрое реже. В Китае, Индонезии, Индии и на Филиппинах угроза закрытия заводов и «миграции» рабочих мест действует еще сильнее. Поскольку отдельные производства и целые отрасли настроены избегать налогов, растущей стоимости труда и усиления контроля за экологической чистотой производств, фабрики-"ласточки" строятся так, чтобы быть мобильными. Некоторые из них вполне могут «перелетать» три-четыре раза и, как показывает история субподрядчиков, после каждого нового «перелета» становятся все более легки

на подъем.

Когда «летучие» транснациональные корпорации впервые приземлились на Тайване, в Корее и Японии, многими из их предприятий владели и управляли местные предприниматели. Например, в южнокорейском городе Пусане, известном в 80-х годах как «кроссовочная столица мира», корейские предприниматели управляли заводами, работавшими на Reebok, L.A.

Gear и Nike. Но когда в конце 80-х корейские рабочие стали бунтовать против низкой – доллар в день – заработной платы и создали профсоюзы для борьбы за улучшение условий труда, «ласточки» снова снялись с места. Между 1987 и 1992 годами корейские зоны экспортного производства лишились 30 000 рабочих мест; в обувной промышленности меньше чем за три года исчезла треть рабочих мест. Весьма похожая ситуация и на Тайване. Имеются документы о производителях продукции для Reebok, наглядно демонстрирующие закономерности «миграции». В 1985 году Reebok производила почти все свои кроссовки в Южной Корее и на Тайване, в Индонезии же и Китае не имела никаких предприятий. К 1995 году почти все фабрики «улетели» из Кореи и с Тайваня, а 60% контрактов Reebok «приземлились» в Индонезии и Китае.

Но на этом новом этапе своего путешествия фабрики уже не принадлежали индонезийским и китайским подрядчикам. Ими владели и управляли те же корейские и тайваньские компании, что и до «перелета». Когда транснациональные корпорации отозвали свои заказы из Кореи и с Тайваня, их подрядчики последовали за ними, закрывая бизнес у себя дома и строя фабрики в странах, где рабочая сила по-прежнему дешева – в Китае, Индонезии, Таиланде и на Филиппинах. Один из таких подрядчиков – самый крупный поставщик продукции для компаний Reebok, Adidas и Nike, тайваньская фирма под названием Yue Yuen. Yue Yuen закрыла большинство своих предприятий на родине и в погоне за дешевой рабочей силой ринулась в Китай, где в рамках одного только производственного комплекса создала 54 000 рабочих мест. Для Чи Нэнь Цая, одного из хозяев компании, это просто разумное деловое решение – направиться туда, где рабочие голодают: «Тридцать лет назад, когда Тайвань голодал, мы были более эффективны именно там», – говорит он.

Положение тайваньских и корейских боссов уникально для эксплуатации этого голода: они могут на личном примере объяснить рабочим, что происходит, когда приходят профсоюзы и повышается заработная плата. А поддерживать связи с подрядчиками, у которых уже не раз выбивали почву из-под ног, – это со стороны западных транснациональных корпораций просто гениальное управленческое решение. Вчерашние жертвы – сегодняшние надсмотрщики: лучшего способа держать себестоимость на низком уровне не найти.

Такая система не очень способствует ощущению стабильности в Кавите и в филиппинской экономике в целом, которая уже и так слишком уязвима для

сил глобализации – ведь большинство тамошних компаний принадлежит иностранным инвесторам. Как сказал мне филиппинский экономист Антонио Туйан: «Подрядчики вытеснили филиппинских посредников». Туйан, директор расположенного в Маниле научно-исследовательского центра, крайне критично относится к экономической политике правительства и поправляет меня, когда я называю здания, которые видела в зоне Кавите, «фабриками». «Это не фабрики, – говорит он, – это склады рабочей силы».

Он объясняет, что, поскольку все материалы импортируются, на этих фабриках ничего не производят, а только собирают. (Компоненты производят в третьих странах, где рабочие более квалифицированы, чем здесь, но их труд не так дорог, как в США или Европе.) И правда, теперь, после слов Туйана, я вспоминаю: когда я однажды влезла на водонапорную башню, увидела под собой зону и ощутила «невыносимую легкость» Кавите, одной из составляющих этого впечатления было отсутствие – кроме как над единственным мусоросжигателем – дымовых труб. Для чистоты воздуха Розарио это, несомненно, плюс, но для промышленного комплекса такого размера, как Кавите, очень странно. Как странно и то, что с точки зрения местных потребностей нет ни малейшего смысла вообще производить то, что производится на территории зоны. Бродя по недавно вымощенным улочкам Кавите, я удивлялась многообразию производимой там продукции. Как и большинство несведущих, я полагала, что азиатские экспортные зоны полны производителями одежды, обуви и электроники. В Кавите это не так: завод по производству автомобильных сидений соседствует с обувной фабрикой, а у ворот предприятия напротив сложена дюжина алюминиевых корпусов быстроходных катеров. На соседней улице через открытые двери видны стойки-вешалки с платьями и пиджаками, а на стоящей впритык фабрике Сальвадор делает сувенирные брелоки и прочую галантерею.

– Понимаете, – говорит Антонио Туйан, – в нашей стране промышленность настолько деформирована, настолько хаотична, что сама по себе существовать уже не может. Все это, знаете ли, мифология. Все вокруг твердят о развитии местной промышленности в обстановке глобализации, но все это – миф.

Неудивительно, что обещание индустриализации в Кавите звучит, скорее, как угроза. Это место – мираж экономического развития.

### *Покупатели снимаются с места*

Все, что только ни происходит в зоне, происходит на фоне страха перед тем, что «летучие» транснациональные корпорации снова отменят свои заказы и «мигрируют» в места с более благоприятными условиями. Этому способствует и давняя «нестыковка»: несмотря на то, что производители брэндов, такие,

как Nike, Gap и IBM, не имеют здесь никакой недвижности – им не принадлежат ни здания, ни земля, ни оборудование, – они вездесущи и держат в руках бразды правления. Как покупатели, они настолько могущественны, что хлопоты, которые неизбежно причиняет им владение фабриками, стало выглядеть, с их точки зрения, никому не нужным микроменеджментом. А поскольку фактическим владельцам и менеджерам фабрик, если они хотят, чтобы их оборудование продолжало работать, абсолютно необходимы крупные подряды, позиция рабочих, добивающихся улучшения условий труда, оказывается, как никогда, слабой: ведь невозможно сесть и договориться с бланком заказа. Таким образом, даже классическое Марксово противоречие между трудом и капиталом в зоне не работает: транснациональные корпорации, владельцы крупнейших брэндов, отказались, используя терминологию Маркса, от «средств производства», не желая обременять себя ответственностью, налагаемой фактическим владением и управлением предприятиями и наймом рабочей силы.

Если уж на то пошло, не владея предприятиями, транснациональные корпорации получают даже больше влияния на производство. Как и большинство преданных своему брэнду потребителей, они не видят причин утруждать себя вопросом о том, как именно производят то, что они так выгодно покупают: просто берут товар, а поставщиков заставляют ходить на цыпочках, потому что имеют выгодные предложения от уймы других подрядчиков. Один подрядчик из Гватемалы по имени Йонг Ил Ким, чья фабрика Sam Lucas производит одежду для магазинов Wal-Mart и J.C. Penney, говорит, что его клиенты-брэнды «заинтересованы только в высококачественной одежде, быстрой доставке и низких ценах на пошив – и больше ни в чем». В такой обстановке беспощадной конкуренции каждый подрядчик готов поклясться, что сможет поставлять товар дешевле других, если только брэнды не начнут производить товары в Африке, Вьетнаме или Бангладеш или не обратятся к услугам надомных работников.

Власть брэндов может порой проявляться в еще более бесцеремонной форме – ее используют для воздействия на государственную политику стран, в которых расположены экспортные зоны. Компании или их представители делают публичные заявления о том, как повышение минимальной предусмотренной законом заработной платы может сделать данную азиатскую страну слишком дорогой на существующем рынке труда, – о чем и не замедляют сообщать индонезийскому правительству подрядчики компаний Nike и Reebok всякий раз, когда забастовочное движение начинает выходить из-под контроля. Назвав забастовку на фабрике Nike «недопустимой», Антон Супит, председатель Индонезийской ассоциации производителей обуви, которая представляет подрядчиков Nike, Reebok и Adidas, призвал к вмешательству индонезийскую армию. «Если власти не смогут справиться с забастовками, особенно с такими, что ведут к насилию и зверствам, мы лишимся наших иностранных закупщиков. Правительственные доходы от

экспорта упадут, а безработица возрастет». Корпоративные покупатели порой участвуют и в разработке международных торговых соглашений, стремясь понизить квоты и тарифы, или даже напрямую давят на правительство, добиваясь смягчения законодательных ограничений. Например, рассказывая об условиях, на которых Nike согласилась сделать «страной происхождения» своей обуви Китай, вице-президент компании Дэвид Чанг объяснил: «Мы сразу же сказали китайцам, что по ценам они должны быть способны конкурировать с другими нашими дальневосточными странами-поставщиками, потому что стоимость передислокации бизнеса в Китай была огромна... Мы надеемся на 20-процентное преимущество в цене перед Кореей». Ну а какой следящий за ценами покупатель не сравнивает разные магазины? И если переключение на более «конкурентоспособную» страну вызывает массовые увольнения в каком-то другом уголке мира, то в чьей-то чужой крови оказываются чьи-то чужие руки. Как сказал глава Levi's Роберт Хаас: «Речь идет не о „миграции“ рабочих мест».

Транснациональные корпорации бурно отрешиваются от обвинений в том, что устраивают «гонку к пропасти», заявляя, что их присутствие способствует повышению жизненного уровня слаборазвитых стран. CEO Nike Фил Найт сказал в 1996 году: «Последние 25 лет Nike приносит с собой повсюду, где работает, хорошие рабочие места, совершенствование трудовых отношений и повышение жизненного уровня». А когда представителю Disney указали на нищенский уровень оплаты труда на Гаити, тот сказал корреспонденту Globe&Mail: «Это процесс, через который проходят все развивающиеся страны, – Япония и Корея несколько десятилетий назад тоже находились на этой стадии». И нет недостатка в экономистах, готовых перевернуть имеющиеся горы свидетельств о корпоративных злоупотреблениях и «научно доказать», что потогонная система – не признак поруганных прав человека, а знак того, что процветание уже не за горами. «Меня заботит, – сказал прославленный гарвардский экономист Джеффри Д. Сакс, – не то, что существует слишком много предприятий с потогонной системой труда, а что их слишком мало... это те самые рабочие места, что были ступеньками на пути прогресса в Сингапуре и Гонконге, и именно такие рабочие места должны прийти в Африку, чтобы помочь людям вырваться из изнурительной деревенской нищеты». Коллега Сакса Пол Крагмен вторит ему, доказывая, что развивающимся странам приходится выбирать не между хорошими рабочими местами и плохими, а между плохими и полным их отсутствием. «Среди ведущих экономистов преобладает мнение, что развитие такого рода системы занятости – благая весть для мировой бедноты».

Однако этой защите потогонной системы с позиции «не вспотеешь – не поешь» был нанесен серьезный удар, когда финансовые системы стран, которые, по идее, должны были бы получать от этой модели развития наибольшую выгоду, стали рушиться, как карточные домики. За счет инфляции сначала в Мексике, потом в Таиланде, Южной Корее, на

Филиппинах и в Индонезии минимальная зарплата, которую рабочие приносили домой, стоила, а во многих случаях продолжает и поныне стоит меньше, чем в те прошедшие года, когда «экономическое чудо» впервые явилось, чтобы осчастливить собой их страны. Директор по связям с общественностью Nike Вейда Менеджер раньше утверждал, что «рабочие места, которые мы предоставляем женщинам и мужчинам в странах с развивающимися экономическими системами, таких, как Вьетнам и Индонезия, – это мост надежды на гораздо более высокий уровень жизни». Но к зиме 1998 года все, а Nike лучше других, уже знали, что мост этот обрушился. С девальвацией местной валюты и безудержной инфляцией реальные доходы трудящихся на индонезийских фабриках Nike снизились в 1998 году на 45%. В июле того же года президент Индонезии Б. Хабиби призвал 200 миллионов своих сограждан поспособствовать экономии скудеющих национальных запасов риса и попоститься два дня в неделю с рассвета до заката. Модель развития, построенная на нищенской оплате труда, не только не дала хода стабильному улучшению условий, но и показала себя как «шаг вперед – три шага назад». И уже к началу 1998 года не осталось никаких сияющих «азиатских тигров», на которых можно было бы с гордостью указать, а доводы тех корпораций и экономистов, которые с особым рвением защищали потогонную систему, оказались полностью дискредитированными.

Страх перед «перелетом» предприятий в последнее время особенно силен на Кавите. Курс местной валюты начал стремительно падать вниз за несколько недель до моего приезда, и положение с тех пор только ухудшалось. К началу 1999 года цены на основные потребительские товары – растительное масло, сахар, курятину, мыло – выросли на 36% по сравнению с предыдущим годом. Зарплата, которая едва позволяла сводить концы с концами, теперь уже не дает и этого. Рабочие, начавшие было находить в себе мужество противостоять начальству, теперь сталкиваются не просто с угрозой массовых увольнений и закрытия фабрик, а с ее реальным исполнением. В 1998 году 3072 предприятия на Филиппинах либо закрылись, либо значительно сократились – на 166 % больше, чем в прошлом году. Компания Nike уволила со своей фабрики Philips, через ворота которой я разглядела горы обуви, 268 рабочих. Спустя несколько месяцев, в феврале 1999 года, Nike ушла еще с двух филиппинских фабрик, расположенных неподалеку, в экспортной зоне Батаан, при этом было уволено 1505 рабочих. Но Филу Найту не пришлось самому делать эту грязную работу: он просто прекратил размещать там заказы, а все остальное оставил подрядчикам. Как и сами фабрики, это сокращение рабочих мест прошло не под знаком найковской загогулины.

Быстротечность, вплетенная в самую ткань свободных экономических зон, – это крайнее проявление отказа корпораций от капиталовложений в мир труда, который происходит сейчас на всех уровнях экономики. Может быть, Кавите и была мечтой капиталиста, но перевод постоянных рабочих в категорию

временных – это игра, в которую можно поиграть и дома, а других подрядчиков долго искать не придется. Журналист Business Week Аарон Бернштейн написал: «С тех пор как в начале 80-х пошел процесс передачи производства новым „источникам товаров“, он распространился практически на все отрасли экономики, и теперь компании спешат сбросить с себя бремя штатов, сокращая их повсюду – от отделов кадров до вычислительных центров». Как мы увидим в следующей части книги, те же побуждения, что питают конфликт между брэндом и товаром и между подрядом и постоянными рабочими местами, вызывают в наше время в Северной Америке и Европе эти новые тенденции на рынке труда – использование временных работников, нештатных подрядчиков и надомников, распространение найма на неполный рабочий день.

Речь идет не о «миграции» рабочих мест. Речь идет о бегстве от них.

## Глава десятая

### Бесправные и временные

#### *От работы «за спасибо» к «Стране Свободных Художников»*

Дух недолговечности, непостоянства витает над армией трудящегося люда, выводя из равновесия каждого – от временных помощников по офису до независимых разработчиков высоких технологий, от рестораторов до мелких торговцев. Рабочие места на производстве сокращаются, производственные операции передаются сторонним подрядчикам (аутсорсинг), рабочие места швейников постепенно вытесняются надомным трудом, полная занятость с обязательными социальными гарантиями во всех отраслях экономики заменяется срочными контрактами. Даже топ-менеджеры все чаще предпочитают сравнительно короткие сроки службы в череде разных компаний, перелетая из одного углового кабинета [\[81\]](#) в другой, устраивая между делом чистки и увольняя половину сотрудников.

Почти все крупные трудовые споры минувшего десятилетия были не о заработной плате, а о насильственном переводе постоянных работников в категорию временных. Так было и в выступлении рабочих United Parcel Service против «Америки неполного рабочего дня», и в борьбе австралийских докеров-членов профсоюза против замены их контрактниками, и в забастовке канадских рабочих на автозаводах Ford и Chrysler против передачи их рабочих мест сторонним подрядчикам – предприятиям, на которых не так сильно влияние профсоюзов. Все эти примеры говорят о том, как в разных отраслях происходит одно и то же: корпорации ищут способы сбросить груз ответственности за свой персонал и путешествовать налегке. Обратная сторона сияющей медали принципа «брэнды, а не товары» все отчетливее

проглядывает в каждом производственном цехе по всему миру. Любая корпорация хочет иметь текучий резерв работающих неполный день, временно или вне штата, чтобы снижать накладные расходы и гибко реагировать на любые изменения рыночной конъюнктуры. Как говорит британский консультант по менеджменту Чарлз Хэнди [82], предприимчивые компании предпочитают видеть себя «организаторами» групп контрактников, а не «организациями, предоставляющими работу».

Можно с уверенностью сказать: предоставление работы – стабильной, с выплатой пособий, оплатой сверхурочной занятости, с определенными социальными гарантиями и даже, быть может, с представительством членом трудового коллектива в профсоюзах, – вышло из экономической моды.

### *Работая на брэнды: хобби, а не работа*

Хотя целый класс компаний-производителей потребительских товаров перерос необходимость самим производить то, что они продают, до сих пор ни одна, даже самая «невесомая» транснациональная корпорация не сумела полностью освободиться от гнетущей необходимости нанимать сотрудников. Производство можно перепоручить подрядчикам, но чтобы продавать товары на торговых точках, все равно нужны продавцы, особенно если учесть размах розничной торговли брэндами. Впрочем, работодатели – владельцы знаменитых брэндов в сфере услуг научились ловко уклоняться от большей части обязательств по отношению к своим служащим, возвращая идею о том, что их клерки и обслуживающий персонал в чем-то не вполне полноценные сотрудники и потому не нуждаются в гарантиях занятости, в достойной заработной плате и пособиях, да и не особенно их заслуживают.

Большинство крупных работодателей в секторе услуг обращаются со своими сотрудниками так, будто те могут легко обойтись без своей зарплаты и не имеют необходимости платить за квартиру или содержать семью. Наоборот, работодатели в сфере услуг и розничной торговли склонны рассматривать своих служащих как детей – школьников, ищущих карманных денег, или заработок на лето, или места, где бы временно перебиться на пути к приносящей большее удовлетворение и вышеоплачиваемой работе. Иными словами, это отличная работа – для тех, кто в ней реально не нуждается. И вот в торговых центрах и супермагазинах рождается новая вспомогательная категория шутовских рабочих мест (joke jobs) – бегающих по магазину и приветствующих покупателей ряженных, шутников, клоунов, псевдопродавцов. Работа эта в высшей степени нестабильная, низкооплачиваемая и, как правило, занимает неполный рабочий день.

Эта тенденция тревожит больше всего потому, что в последние два десятилетия важность сферы обслуживания как источника рабочих мест резко

возросла. Упадку производственного сектора наряду с сокращением размеров и финансирования сектора государственного противостоял интенсивный рост числа рабочих мест в секторе услуг – настолько интенсивный, что услуги и розничная торговля ныне предоставляют 75% всех рабочих мест в США. Сегодня число американцев, продающих одежду в специализированных и универсальных магазинах, в четыре с половиной раза больше числа рабочих, эту одежду шьющих и ткущих, а Wal-Mart – не только крупнейший в мире ритейлер, но и самый большой в США частный работодатель.

Несмотря на эти перемены в структуре трудоустройства большинство крупнейших сетей розничных магазинов, предприятий обслуживания и ресторанов предпочли носить экономические шоры, настаивая, что по-прежнему предоставляют «работу-хобби» для подростков. И совершенно никого не интересует, что в сфере услуг задействовано множество работников, имеющих несколько университетских дипломов, иммигрантов, не сумевших найти работу в производственном секторе, уволенных по сокращению штатов медсестер, учителей и менеджеров среднего звена. Никому нет дела и до того, что на долю студентов, работающих в розничной торговле и отрасли фаст-фуд – а работают там многие, – приходится более высокая плата за обучение, меньшая финансовая поддержка со стороны родителей и правительства и большая продолжительность учебы. Не важно, что возраст работающих в сфере общественного питания на протяжении последнего десятилетия неуклонно рос и теперь более половины из них – старше 25 лет. Не важно и то, что, как показало исследование, проведенное в 1997 году, в канадской розничной торговле 25% служащих, не занятых в управлении предприятием, работают на одном месте 11 лет и больше, а 39% – от четырех до десяти лет. Это много дольше, чем Эл Данлэп по прозвищу Бензопила продержался на посту главного исполнительного директора корпорации Sunbeam. Все это никого не интересует. Всякий знает, что работа в секторе услуг – это хобби, а торговля – это место, куда люди идут, чтобы набраться опыта, а не чтобы заработать на жизнь.

Нигде эта идея не прижилась так глубоко, как в кассе и на столе выдачи товаров, где многие работники, по их словам, чувствуют себя попавшими сюда случайно, даже после десяти лет, проведенных за кассой в секторе «Мак-работы». Бренда Хилбрич работает в магазине Borders в Манхэттене, торгующем книгами и аудиопродукцией; она рассказывает, как трудно примирить качество такого трудоустройства с ощущением профессионального успеха: «Это замкнутый круг: тебе полагается быть более успешной, но ты не можешь, потому что найти другую работу не удастся. И вот говоришь себе – я здесь только временно, потому что обязательно найду что-нибудь лучше». Для работодателей в сфере услуг это усвоенное работниками состояние непреходящей мимолетности удобно: оно дает менеджерам свободу держать зарплату на самом низком уровне и не предоставлять особых возможностей для профессионального роста; ведь нет никакой необходимости улучшать

условия труда на рабочих местах, которые, по всеобщему согласию, лишь временные. Продавец из Borders Джейсон Шаппелл говорит, что розничные сети нарочно стараются поддерживать в своих сотрудниках чувство быстротечности, чтобы сохранить эту крайне выгодную формулу. "В компании постоянно ведется пропаганда, призванная убедить вас, что вы – не простые рабочие, что это – нечто совершенно другое, что вы не относитесь к рабочему классу... И вот все считают, что действительно принадлежат к среднему классу, хотя зарабатывают 13 000 долларов в год[83]".

С Шаппеллем и Хилбрич я встретила поздним вечером в одной из закусок финансового района Манхэттена. Мы выбрали это место потому, что оно расположено близко от магазина Borders в основании Всемирного торгового центра, где оба мои собеседника работают. Я услышала о них в связи с их успешными попытками организовать в Borders профсоюз – с середины 90-х идет волна организации профсоюзов в крупных корпорациях, построенных по сетевому принципу, – в Starbucks, Barnes&Noble, Wal-Mart, Kentucky Fried Chicken, McDonald's. Похоже, все больше и больше служащих, работающих на супербренды, в возрасте от двадцати лет до тридцати с небольшим смотрят вокруг себя, на прилавки, за которыми они продают суматрийский кофе, книги-бестселлеры и свитера made in China, и понимают: многие из них никуда не двинутся. Лори Бонэнг, служащая Starbucks в Ванкувере, говорит:

– В моем возрасте вдруг понимаешь: университет окончен, долгов – полно, и вот мы работаем в Starbucks. Конечно, никто из нас не хочет провести так всю оставшуюся жизнь, но в наше время работы, о которой мечтаешь, уже не дождешься. Я надеялась, что Starbucks станет ступенькой к чему-то лучшему, а оказалось, что этот путь, увы, ведет в яму.

Рассказывая свою историю, Бонэнг с тоской осознает, что воплощает собой самые пошлые клише массовой культуры эпохи брендов: то, из чего сделаны шуточки в телешоу Saturday Night Live (1993 г.), высмеивающем «девушек Gap». Скучающие барышни из торгового центра спрашивают одна другую, обсуждая от нечего делать интимные подробности минувшей ночи: «Ну как, понравилось тебе с Джоном?» Но в том, что самые недовольные – и даже выражающие свое недовольство – работники сервиса служат у самых известных глобальных ритейлеров и рестораторов, есть своя причина. Крупные сети, такие, как Wal-Mart, Starbucks и Gap, по мере своего разрастания, начавшегося в середине 80-х, постоянно снижали стандарты обращения с обслуживающим персоналом, надувая их в ставках и рабочих часах, и финансировали за этот счет маркетинговый бюджет, поистине империалистическую экспансию и концептуальные маркетинговые идеи вроде хэппенинга. Большинство владельцев известных брендов в сфере услуг платят по минимальным установленным законом ставкам или чуть больше того; и это при том, что средние почасовые ставки работников в розничной торговле на несколько долларов выше. Например, продавцы Wal-Mart в США получают в

среднем 7,5 долларов в час, а поскольку Wal-Mart официально считает полной ставкой 28 часов в неделю, средний годовой доход работника составляет 10 920 долларов – значительно меньше, чем в среднем по отрасли (см. табл. 10.4 в Приложении, с. 60S). В Kmart ставки тоже низкие, а пособия настолько меньше общепринятых, что, когда в октябре 1997 года в городе Сан-Хосе, штат Калифорния, открылся супермагазин компании площадью 17 000 квадратных метров, местный городской совет проголосовал за его бойкот. Депутат совета Марджи Фернандес сказала, что низкая оплата труда, крайне ограниченная медицинская страховка и малое число рабочих часов гораздо ниже того уровня, который обеспечивают в округе другие ритейлеры, а это вовсе не та работа, которая нужна горожанам. «В Сан-Хосе очень дорогая жизнь, и мы должны следить, чтобы людям, которые здесь работают, было бы по карману жить в нашем городе», – объяснила Фернандес.

Сотрудники McDonald's и Starbucks тоже нередко получают меньше, чем работающие в ресторанах и кафе, не входящих сети, и немудрено, что McDonald's пользуется репутацией первопроходца в создании одноразовой «Мак-работы», принципы которой потом стали применяться во всей отрасли быстрого питания. На проходившем в Великобритании процессе по делу о «Мак-клевете», когда компания опротестовала в суде распространенные двумя активистами Greenpeace утверждения о ее методах обращения с персоналом, международный профсоюзный деятель Дэн Голлин определил «Мак-работу» как «неквалифицированную, низко оплачиваемую, связанную с высоким уровнем стрессов, изматывающую и нестабильную». Хотя суд признал активистов виновными по нескольким пунктам, председатель суда Роджер Белл в своем вердикте определил, что в вопросе о «Мак-работе» ответчики были в чем-то и правы. Данная сеть ресторанов негативно повлияла на ставки в отрасли быстрого питания в целом, написал он, и обвинение в том, что McDonald's «платит своим работникам по низким ставкам, способствуя тем самым понижению ставок трудящихся, занятых в общественном питании в Великобритании, признано истинным. Это справедливое обвинение».

Как мы наблюдали в Кавите, транснациональные корпорации сбросили с себя обузу предоставления своим работникам зарплаты, на которую можно прожить. В торговых центрах Северной Америки и Англии, на центральных улицах городов, в супермаркетах и моллах они сумели исполнить тот же трюк. В некоторых случаях, в частности, в торговле одеждой, эти ритейлеры – те же самые компании, которые ведут бизнес в зонах экспортного производства, и это означает, что они резко снизили уровень своей ответственности как работодателей на обеих сторонах экономической цепочки – и в производстве, и в сфере услуг. Wal-Mart и Gap, например, перепоручают производство подрядчикам в зонах экспортного производства, раскиданных по всему южному полушарию, где работают в основном женщины в возрасте от 16 до 20 лет, получающие минимальные оклады или менее того и живущие в переполненных общежитиях. Их продукцию – трикотаж, детскую одежду,

игрушки, плееры – продают потом другие работники, сосредоточенные на Севере, и тоже, как правило, молодые и получающие минимальные оклады.

Хотя во многих отношениях неуместно сравнивать относительно привилегированное положение работников розничной торговли с издевательствами и эксплуатацией, которым подвергаются рабочие в зонах экспортного производства, все же некие общие закономерности очевидны. Говоря в общем, рассматриваемые корпорации застраховали себя от необходимости сталкиваться со случаями, когда взрослым семейным людям приходилось бы жить на зарплату, получаемую в зоне или в торговом центре. Как фабричные рабочие места, которые когда-то позволяли содержать семью, были преобразованы в «третьем мире» в рабочие места для подростков, так и компании-производители одежды и сети ресторанов узаконили идею о том, что рабочие места в секторах быстрого питания и розничной торговли – бросовые, взрослым людям не подходящие.

Как и в зонах, юный возраст работающих в этих отраслях отнюдь не случайность. В этом отчетливо проглядывают предпочтения работодателей сферы услуг, которые добиваются своего любыми управленческими правдами и неправдами. Молодым постоянно отдают предпочтение при приеме на работу, а те, кто уже состоит в штате насколько лет и чей труд поэтому оплачивается по более высоким ставкам, часто жалуются, что лучшие смены отдают более молодым, низкооплачиваемым работникам. Среди других методов вытеснения взрослых с рабочих мест – разнообразные придирки; это послужило катализатором первой в истории забастовки на одной из торговых точек McDonald's. В апреле 1998 года тинейджеры, работавшие в этом ресторане, расположенном в торговом центре Golden Arches в городе Македония, штат Огайо, возмущенные тем, что начальник смены своей грубостью довел до слез пожилую сотрудницу, прекратили работу. Они не вернулись на свои рабочие места, пока руководство не согласилось пройти специальный тренинг по «работе с персоналом». «Нас оскорбляют словами, да и действием тоже. Ну, не меня лично, а вот эту пожилую женщину», – сказал юный забастовщик Брайен Дрэпп в передаче Good Morning America. Дрэппа уволили два месяца спустя.

Брэнда Хилбрич из Borders утверждает: оправдывать низкие ставки тем, что для молодежи подобная работа – лишь переходный этап, очень удобно – это объяснение, которое порождает так называемое «самоисполняемое пророчество» [84], особенно в области книготорговли. "Они вовсе не обречены иметь такую текучесть кадров, – говорит она. – Если условия работы и заработная плата приемлемы, людям, в общем, нравится работать в сфере обслуживания. Люди любят работать с книгами. Многие из тех, что ушли, говорят: «Эта работа мне очень нравилась, но пришлось уйти, потому что зарплата не хватало на жизнь».

То, что экономике нужны стабильные рабочие места с зарплатой, на которую взрослый человек может прожить, – это факт. Ясно также, что многие

оставались бы на своих рабочих местах, если бы там платили по «взрослым» ставкам. Об этом свидетельствует то, что, когда в отрасли платят прилично, в нее идут работать люди старшего возраста, а уровень текучести кадров становится сопоставимым с аналогичным показателем по всей национальной экономике в целом. Но руководителям больших корпораций, у которых, похоже, имеются – по крайней мере, пока – неограниченные ресурсы, чтобы строить супермагазины и бросать миллионы долларов на расширение и поддержку своих брэндов, идея платить так, чтобы этого хватало на жизнь, редко приходит в голову. В Borders, где большинство продавцов получают примерно столько же, сколько и в других книготорговых сетях, но все же меньше, чем в среднем по розничной торговле, президент компании Ричард Л. Фленеген разослал всем служащим письмо, в котором рассуждает о том, в состоянии ли Borders платить по ставкам на уровне «прожиточного минимума», а не по тем, какие, согласно источникам, существуют сейчас – от 6,63 до 9,27 долларов в час. «Хотя концепция эта имеет свою идиллическую притягательность, – пишет он, – она не принимает во внимание практики и реалий нашей экономической среды».

Многое из того, что делает идею платить достаточную для жизни зарплату такой «идиллической», имеет отношение к быстрой экспансии, описанной в части II, «Без выбора». Для компаний, чьи бизнес-планы основаны на том, чтобы успеть стать доминирующими на своем рынке раньше ближайшего конкурента, новые торговые точки важнее собственных работников, даже когда эти работники являются ключевым элементом имиджа компании. «От нас ожидается, чтобы мы постоянно выглядели, как на рекламе Gap, – профессиональными и аккуратными, а я не могу даже за прачечную заплатить, – говорит Лори Бонэнг из Starbucks. – На мою часовую зарплату можно купить две большие чашки кофе». Как и миллионы ее сверстников, состоящих на зарплате у звездных брэндов (Gap, Nike, Barnes&Noble и др.), Бонэнг является частью истории немыслимого корпоративного успеха, но по ее гневным интонациям этого не скажешь. Все без исключения служащие, которые работали в розничной торговле на крупнейшие брэнды и с которыми я говорила, выражали недовольство тем, что помогают своим магазинам загребать невообразимые, по их представлениям, прибыли, а потом должны наблюдать, как эти деньги утекают в воронку безудержной экспансии. Зарплаты же работников тем временем замораживаются, а то и снижаются. В Британской Колумбии новых сотрудников в Starbucks нанимали на сниженные ставки – с 7,5 канадских долларов в час до 7 – в то самое время, когда сеть ежегодно удваивала прибыли и открывала по 350 новых магазинов в год. «Я занимаюсь в фирме бухгалтерией и банковскими платежами и знаю недельную выручку магазина, – говорит Лори Бонэнг. – Они просто берут все эти деньги и открывают новые магазины».

Служащие Borders тоже утверждают, что в результате расширения и роста корпораций страдает оплата труда. Они говорят, что в их сети с сотрудниками

раньше обходились более справедливо – до тех пор, пока высшим корпоративным приоритетом не стала гонка с Barnes&Noble, – тогда существовала система участия в прибылях и дважды в год всем повышали зарплату на 5%. «А потом началась экспансия и урезание ставок, – говорится в заявлении одного недовольного служащего Borders из Филадельфии. – Участия в прибылях не стало, повышения прекратили...».

Если в былые дни корпоративные служащие гордились ростом своей компании, считая его результатом коллективного труда, то теперь все наоборот: служащие и продавцы видят себя в прямой конкуренции с экспансионистскими замыслами своих работодателей.

– Если бы Borders открывал не 40 магазинов в год, а хотя бы 38, – рассуждает Джейсон Шаппелль, сидя рядом с Брендой Хилбрич на виниловом сиденье нашей забегаловки, – они могли бы позволить себе давать нам приличную прибавку. Открыть супермагазин стоит в среднем 7 миллионов долларов. Это их собственные цифры...

– Правда, – перебивает его Бренда, – если сказать им об этом прямо, они возразят: «Но тогда мы упустим важные локальные рынки книжной продукции...»

– "...а мы должны занять рынок повсеместно...", – согласно кивает Шаппелль.

– Ну да, – добавляет Бренда, – ведь мы должны конкурировать с Barnes&Noble.

Да, служащие суперсетей слишком хорошо знают маниакальную логику тотальной экспансии.

### *Разгон «Мак-союза»*

Стремление не допустить, чтобы расходы на рабочую силу имели слишком большой удельный вес в структуре баланса предприятия, – основная причина той ярости, с которой крупнейшие брэнды борются с ростом профсоюзного движения. McDonald's, например, оказалась замешана в скандале со взятками во время кампаний организации профсоюзов в Германии, а в течение аналогичной кампании 1994 года во Франции десять менеджеров McDonald's были арестованы за нарушение трудового законодательства и прав профсоюзов. В июне 1998 года компания уволила двоих юных работников, организовавших забастовку в Македонии, штат Огайо. В 1997 году, когда сотрудники Wal-Mart в Виндзоре, провинция Онтарио, собирались голосовать по вопросу о присоединении к профсоюзу, ряд не слишком тонких намеков со стороны руководства заставил многих рабочих поверить, что в случае положительного голосования их магазин будет закрыт. Совет по трудовым отношениям Онтарио изучил дело и пришел к выводу, что поведение менеджеров и старших продавцов Wal-Mart перед голосованием равносильно

«завуалированным, но крайне эффективным угрозам», которые заставили «среднего работника заключить, что магазин закроется, если туда придет профсоюз».

Другие компании без колебаний приводили свои угрозы закрыть магазин в действие. В 1997 году Starbucks решила закрыть свой ванкуверский распределительный центр, когда его рабочие вступили в профсоюз. В 1998 году, как раз в то время, когда Квебекская комиссия по трудовым отношениям изучала вопрос о регистрации профсоюза в одном из ресторанов McDonald's близ Монреаля, держатель франшизы (лицензии на открытие ресторана под маркой McDonald's) его закрыл. Вскоре после закрытия комиссия аккредитовала профсоюз – слабое утешение: ведь там уже никто не работает. Шесть месяцев спустя успешно объединился в профсоюз трудовой коллектив еще одного предприятия McDonald's – оживленный ресторан в Скуэмише, провинция Британская Колумбия, неподалеку от лыжного курорта Уислер. Организаторами были две девушки-подростка – 16 и 17 лет. Речь шла не о зарплате, говорили они, – им просто надоело, что их отчитывают, как детей, в присутствии клиентов. Ресторан по-прежнему открыт, и это единственная точка McDonald's в Северной Америке, где действует профсоюзная организация, но в момент написания этой книги компания вплотную подошла к ее закрытию. В ходе грандиозной пиаровской битвы в 1999 году McDonald's провел международную кампанию на телевидении, в которой показывали молодых работников, подающих молочные коктейли и картофель фри, в сопровождении титров «будущий юрист», «будущий инженер» и так далее. Это и есть настоящая рабочая сила McDonald's, как бы говорила компания, – счастливая, довольная и не задерживающаяся здесь надолго.

На протяжении 90-х годов процесс превращения сектора услуг в низкооплачиваемое гетто стал быстро развиваться в Германии. Там уровень безработицы достиг в 1998 году 12,6% главным образом потому, что экономика не могла сгладить последствия массовых увольнений в производственном секторе, сопровождавшие воссоединение страны, – на заводах и фабриках в Восточной Германии было потеряно четыре из каждых пяти рабочих мест. Чтобы скомпенсировать дефицит рабочих мест, деловая пресса и политики правого крыла стали превозносить сферу услуг как экономическую панацею. Но тут была одна неувязка: прежде чем торговые центры могли прийти на спасение германской экономики, необходимо было существенно понизить ставки оплаты труда и отменить льготы – такие, например, как продолжительный отпуск для всех трудящихся. Иными словами, хорошие рабочие места с достаточной для нормальной жизни оплатой и гарантиями занятости надо было превратить в плохие рабочие места. Тогда и Германия могла бы пожинать плоды экономического роста, основанного на развитии сферы услуг.

В этом и состоит один из парадоксов занятости в отраслях сервиса: чем более заметную роль они играют в общем трудовом ландшафте, тем менее

компании этого сектора заботятся о предоставлении гарантий занятости. Наиболее отчетливо эта тенденция проявляется в том, что отрасль все более и более опирается на труд «почасовиков» – служащих, занятых неполный рабочий день (см. табл. 10.5. в Приложении, с. 605). В Kmart, например, полный рабочий день имеют только 30% сотрудников, а в кофейнях Starbucks почти все – неполный. Рабочие столь печально окончившего свои дни ресторана McDonald's в окрестностях Монреаля приводили в качестве главной причины своего желания объединиться в профсоюз то обстоятельство, что они часто не могли добиться смен продолжительнее трех часов.

Число работников неполного дня в США с 1968 года утроилось, а в Канаде в период между 1975 и 1997 годами рост числа почасовых рабочих мест почти втрое превышал рост мест с полной занятостью. Проблема, однако, не в самой природе занятости на неполный день. В Канаде лишь треть почасовых работников хотят, но не могут найти работу на полный день (в конце 80-х годов они составляли пятую часть). В США таких желающих, но неспособных найти работу на полный день, всего четверть. Подавляющее большинство «почасовиков» или совместителей, работающих на полставки, – учащиеся и женщины, многие из которых совмещают работу с воспитанием детей.

Гибкость рабочего графика действительно привлекает многих, но понимание такой «гибкости» работниками качественно отличается от того, как понимают ее руководители предприятий сферы обслуживания. Тогда как работающие матери, согласно исследованиям, определяют гибкость как «возможность работать меньше, чем полный день, с пристойной зарплатой и льготами, и все же иметь стабильный график работы», предприятия сервиса имеют иной взгляд на неполный рабочий день и ожидают от него совсем другого. Некоторые брэнды – среди них Starbucks и Borders – компенсируют низкие ставки для своих «почасовых» работников медицинской и стоматологической страховкой. Другие работодатели используют рабочие места с неполным днем как повод – и юридическую возможность – платить по низким ставкам и избегать предоставления льгот и оплаты сверхурочных. «Гибкость» в этом случае становится зашифрованным отсутствием гарантий и обещаний, отчего совмещение с работой других обязательств – финансовых или родительских – не становится легче, а, наоборот, затрудняется. В некоторых розничных точках, которые я обследовала, распределение рабочих часов настолько случайно, что вывешивание расписания на следующую неделю становится ритуалом, при котором работники в нетерпении толпятся у доски объявлений, тянут шеи и подпрыгивают, как школьники перед списком распределения ролей для любительского спектакля.

Более того, само определение «неполный рабочий день», скорее, формальное, чем реальное: работодатели в розничном секторе держат работников на уровне чуть ниже определенной законом сорокачасовой нормы полного рабочего дня. Лори Бонэнг, например, набирает в Starbucks от 35 до 39 часов в неделю. Она, несомненно, исполняет обязанности работника на

полный рабочий день, но так как работает меньше сорока часов в неделю, компания не должна платить ей сверхурочные и гарантировать полную занятость. Не менее изобретательны и другие сети. Borders установила для всех служащих своей компании рабочую неделю в тридцать семь с половиной часов; у Wal-Mart самая длинная неделя – 33 часа, а базовая, с собственным «полным рабочим днем» компании – 28. Для работников все это означает «американские горки» в расписании, налагающие на повседневную жизнь больше требований и ограничений, чем традиционная сорокачасовая неделя. Gap, например, установила у себя 30 часов в неделю как полный рабочий день и практикует систему «вызовов»: всем работникам назначаются смены, в которые они не работают и не получают платы, но должны быть всегда наготове и являться на работу по первому требованию менеджера. (Одна продавщица шутила в разговоре со мной, что надо бы купить пейджер – на случай, если в ее магазине Gap Kids вдруг разразится страшный кризис.)

Самой изобретательной в современном искусстве формирования гибкого расписания оказалась Starbucks. Компания разработала программное обеспечение под названием Star Labor, позволяющее из головного офиса управлять расписанием всех сотрудников с точностью до минуты. Теперь такие грубые и расплывчатые понятия, как дневная или вечерняя смены, канули в небытие. Программа с абсолютной точностью измеряет, когда и кем продана очередная порция латте, и потом выкраивает, как портной, смены, иногда продолжительностью лишь в несколько часов, с целью максимизировать эффективность продажи кофе. Лори Бонэнг объясняет: «Они произвольно присваивают тебе разряд, от первого до девятого, присовокупляют сведения о том, когда ты доступен, сколько уже проработал, когда приходят клиенты или нужна дополнительная рабочая сила, и на основе этой информации компьютер выдает твоё расписание». Тогда как все вокруг с пеной у рта кричат об оптимизации времени, Starbucks осуществила настоящий прорыв, который на схемах выглядит великолепно, а в жизни совсем иначе. Для Стива Эмери, например, он означает необходимость просыпаться ни свет ни заря и успевать на работу к пяти утра: только для того, чтобы к 9.30, когда пройдет утренний час пик, уже закончить свою смену, – согласно Star Labor, после этого времени он работает уже не с максимальной эффективностью. Wal-Mart тоже ввела у себя подобную централизованную систему формирования расписаний и фактически урезала рабочие часы сотрудников, подогнав их к периодам наплыва покупателей. «Это делается по той же схеме, по которой мы производим заказ товаров», – говорит CEO Wal-Mart Дэвид Глэсс.

Непримиримое противоречие между работодателем и работником в определении того, что такое «гибкость», стало главной причиной забастовки 1997 года в компании United Parcel Service (UPS), занимающейся курьерской доставкой грузов и корреспонденции. Это было самое крупное выступление трудящихся в США за последние 14 лет. Несмотря на полученную в 1996 году

прибыль в миллиард долларов, UPS продолжала числить 58% своих работников состоящими на неполной ставке и быстро продвигалась к увеличению «гибкости» персонала. Из 43 000 рабочих мест, открывшихся в UPS с 1992 года, только 8000 предусматривали полный рабочий день. Такая система прекрасно подходила для курьерской компании, потому что позволяла рационально сглаживать пики и спады цикла доставки – утром и вечером принимать и доставлять посылки приходится интенсивно, днем же нагрузка невелика. «В дневные часы бывает слишком много свободного времени, чтобы нанимать рабочих на полный день», – говорит пресс-представитель UPS Сюзан Розенберг[24].

Наем персонала на неполный рабочий день дает и ряд других преимуществ в смысле снижения себестоимости. До забастовки часовые ставки работающих неполный день равнялись примерно половине ставок работающих полный день и выполняющих те же задачи. Кроме того, по утверждению профсоюза, 10 000 работавших в компании «неполный день» на самом деле работали, как Лори Бонэнг в Starbucks, 35-39 часов в неделю, лишь немного не дотягивая до черты, за которой по закону полагается оплата сверхурочных, полный набор пособий и льгот и более высокие ставки оплаты.

Некоторые компании сферы услуг похваляются тем, что предоставляют работникам низшего звена опционы на покупку своих акций и «участие в прибылях».

Среди таких – Wal-Mart, называющая своих продавцов «менеджерами по продажам» или «торговыми представителями»; Borders, где они называются «совладельцами», и Starbucks, предпочитающая слово «партнеры». Многим служащим подобные жесты по душе, другие же утверждают, что такие игры в демократию на рабочих местах, хорошо смотрящиеся на корпоративных веб-сайтах, редко выливаются во что-либо реальное. Так, большинству работающих неполный день в Starbucks участие в корпоративной программе по предоставлению опционов просто не по карману, поскольку их зарплаты едва хватает на жизнь. А там, где имеются системы автоматического участия в прибылях, как, например, в Wal-Mart, работники рассказывают, что их «доля» в тех 118 миллиардах долларов, которые компания выручает ежегодно, просто смехотворна. Так, продавцы магазина Wal-Mart в Виндзоре, провинция Онтарио, говорят, что за первые три года работы магазина им досталось лишь по 70 дополнительных долларов. "Не важно, что главным достоинством пенсионных планов[85] с точки зрения правления компании является то, что под жестким контролем руководства остается 28 миллионов акций дополнительно[86], – пишет журналист The Wall Street Journal Боб Ортега о пенсионной системе Wal-Mart. – Большинство работников осознают, что смогут когда-нибудь оторвать кусок корпоративного пирога, и в результате затраты на пенсионный фонд с лихвой окупаются, потому что так легче не допускать в компанию профсоюзы и платить по низким ставкам".

***«Бесплатная» работа: еще больше фальшивых рабочих мест с любезного согласия супербрендов***

Впрочем, в защиту розничной торговли и сервиса еще можно что-либо сказать: по крайней мере, они хоть что-то платят своим работникам за их труд.

К сожалению, о некоторых предприятиях других отраслей экономики нельзя сказать и этого: они сбросили с себя оковы социальной ответственности с наслаждением, известным только оператору свободного рынка, и теперь многие молодые работники не получают у них вообще ничего. Пожалуй, вполне логично, что парад неоплачиваемого труда возглавила индустрия культуры, блаженно закрывшая глаза на то неприглядное обстоятельство, что многие люди в возрасте до тридцати сталкиваются с прозаической необходимостью зарабатывать себе на жизнь.

Описывая свою прежнюю работу, которая была связана с «наймом» неоплачиваемых практикантов для рассылки факсов и выполнения мелких поручений для журнала Men's Journal, Джим Фредерик отмечает, что многие из соискателей уже поработали бесплатно на Interview, CBS News, MTV, The Village Voice и так далее. «Это впечатляет, – говорю я им. – И быстренько прикидываю: он пожертвовал разным медиа-конгломератам тысяч на пять-шесть неоплаченного труда как минимум». Разумеется, медиа-конгломераты – телерадиовещательные компании, журналы, книгоиздатели – настойчиво утверждают, что щедро делятся с молодежью драгоценным опытом работы в условиях высококонкурентного рынка труда – первый самостоятельный шаг к старомодной модели цехового «наставничества». Кроме того, они, подозрительно напоминая менеджеров McDonald's по всему миру, повторяют, что их практиканты – это всего лишь молодые люди, на самом деле не нуждающиеся в деньгах.

И тогда, впрягаясь в две «ненастоящие» работы по цене одной, большинство практикантов покрывают свою дневную бесплатную занятость, работая в сфере услуг по вечерам и в выходные дни, вынужденные жить в родительском доме гораздо дольше, чем это необходимо. В США, где стало общепринятым скакать с одной неоплачиваемой работы в индустрии культуры на другую каждый год или два, непропорционально большое число практикантов, по наблюдению Фредерика, живут за счет доходов от своих трастовых фондов [\[87\]](#) и, кажется, пока не озабочены необходимостью самим.

зарабатывать себе на жизнь. Очевидно, что работодатели в сфере услуг никогда не признаются, что юный возраст их работников связан со ставками, по которым они платят, и с гарантиями, которых они не предоставляют. Также невозможно увидеть издателя или руководителя телеканала, рассказывающего, что отсутствие вознаграждения практикантам связано с привилегированным положением тех, кто хочет получить подобное рабочее

место в их компаниях. Эта афера – не только проявление эксплуатации в классическом смысле слова, она имеет и вполне реальные последствия для будущего производства продукции культуры. Сегодняшние практиканты – это завтрашние менеджеры, продюсеры и редакторы, но, как замечает Фредерик, «раз ты не можешь получить работу, не пройдя практику, а поступить практикантом можешь, если только папа поддержит тебя финансово, то эта система определенно гарантирует привилегированный контингент соискателей».

Среди самых беззастенчивых приверженцев практики использования бесплатного труда практикантов – музыкальные телеканалы вроде MTV. Когда этот телеканал только возник, он являл собою пример изящного административного хода: поскольку каналы главным образом транслировали клипы, произведенные другими и предоставленные записывающими фирмами, вещание было дешевым и очень прибыльным делом. И пусть теперь некоторые станции, в том числе канадская MuchMusic, платят за лицензию и за право трансляции – все это мелочи по сравнению со стоимостью производства одного клипа. На самих телеканалах ведущие прямого эфира, продюсеры и техники работают рядом с неоплачиваемыми практикантами, по большей части – студентами, которые иногда вознаграждаются приемом на работу, а иногда так и торчат там многими месяцами, надеясь, что им представится счастливый шанс заявить о себе. Здесь рождаются легендарные истории успеха – знаменитый ви-джей [\[88\]](#), начинавший секретарем на телефоне, или – величайший успех, какой только можно себе представить! – Рик-временник.

В 1996 году Рик победил в ежегодном конкурсе «Поработай временно на MuchMusic» и был приглашен на станцию под рекламные фанфары и с раздачей брэндовых призов. Спустя год Рик уже выходил в эфир в качестве ви-джея, но интересно то, что, даже став большой «звездой», он сохранил кличку Рик-временник (Rick the Temp). И вот Рик на телевидении берет интервью у Backstreet Boys, и хотя ему-то за работу всегда платили, будущим практикантам он служит ежедневной рекламой славы и блеска, ожидающих и тебя, если ты принесешь в дар крупной медиа-компании свой бесплатный труд.

### ***«Временные»: работники напрокат***

Рик-временник не только служит маяком надежды для неоплачиваемых практикантов. Он – воплощение чаяний еще одной подкатегории трудящихся Нового века: временных рабочих. А уж «временным», надо сказать, надежда куда как не помешает.

У всех этих компаний есть некая формула успеха. Они не принимают тебя на полную ставку и не предоставляют гарантий и

пособий. И тогда их прибыль взлетает до потолка.

*Лора Пишотти, бастующая работница UPS, август 1997*

*г.*

Использование труда временных сотрудников в США возросло с 1982 года на 400%, и рост этот был стабильным. Суммарный годовой доход американских агентств по временному трудоустройству возрастает на 20% ежегодно начиная с 1992-го; в 1998-м они заработали 58,7 миллиарда долларов. Компания Manpower Temporary Services, «монстр» среди международных агентств по временному трудоустройству, соперничает с Wal-Mart как крупнейший частный работодатель в США. Согласно проведенному в 1997 году исследованию, 83% самых быстроразвивающихся американских компаний возлагают на сторонние аутсорсинговые фирмы те задачи, для выполнения которых раньше нанимали работников в постоянный штат; всего тремя годами раньше эта цифра составляла 64%. В Канаде, по оценке Ассоциации канадских служб по подбору персонала, найму и комплектованию штатов (Association of Canadian Search, Employment & Staffing Services), 75% предприятий и учреждений пользуются услугами канадской индустрии временного трудоустройства, оборот которой составил 2 млрд. долларов.

Самый заметный рост происходит, однако, не в Северной Америке, а в Западной Европе, где агентства по предоставлению услуг специалистов по временным контрактам входят в число самых быстроразвивающихся европейских компаний. Во Франции, Испании, Нидерландах и Германии наем работников по долгосрочным контрактам стал хорошо освоенным черным ходом на рынке труда, позволяющим работодателям обходить строгие законы, которые гарантируют трудящимся щедрые пособия и делают увольнение без уважительной причины гораздо более трудным, чем в США. Франция, например, стала вторым по величине после США рынком временного труда – на ее долю приходится 30% мировых доходов отрасли. И хотя из всех рабочих мест в стране «временные» составляют только 2%, министр труда Франции Мартин Обри утверждает, что «86% новых сотрудников нанимают сегодня по краткосрочным контрактам». Компания Manpower Europe, европейский аванпост базирующейся в США одноименной фирмы, повысила свои доходы в Испании на 719% за один только год: с 6,1 миллиона долларов в 1996 году до 50 миллионов в 1997 году. Италия не легализовывала агентства по временному трудоустройству до 1997 года, но как только это произошло, Manpower Europe ринулась в страну и в 1998 году открыла там 35 офисов.

4,5 миллиона людей ежедневно получают рабочие места через агентства по временному трудоустройству в Европе и США, но поскольку в каждый конкретный день на работу выходит только 12,5% «временных», реальная численность этого резерва работников в Европе и США, вместе взятых, приближается к 36 миллионам. Но еще значительнее, чем резкий рост численности временных работников, тот серьезный сдвиг, который претерпевает сама природа индустрии временного труда. Агентства уже не

ограничивают свой бизнес задачей сдать вам напрокат секретаря, если ваш собственный сотрудник позвонил и сообщил, что заболел. Начнем с того, что временные работники становятся не такими уж и «временными»: в США 29% работают на одном и том же месте по году и больше. Агентства же сделались универсальными отделами кадров, заботящимися об обеспечении персоналом всех ваших непрофильных операций, включая делопроизводство, бухгалтерию, производство продукции, обслуживание парка компьютерной техники – все, что хотите. По словам Брюса Стайнберга, директора по исследованиям базирующейся в США Национальной ассоциации служб по подбору временных сотрудников и кадровому обеспечению (National Association of Temporary & Staffing Services), "во всей индустрии рекрутинговых услуг происходит тихая революция: агентства уже не сдают работников напрокат, а «предоставляют комплексные сервисные решения». Это означает, что все больше компаний поручают функции целых подразделений – работу, которая раньше выполнялась в собственных офисах силами их штатных сотрудников, – сторонним агентствам, чья задача не просто подбор персонала, но и, как на фабриках-подрядчиках в зонах экспортного производства, менеджмент и выполнение отдельных задач целиком. Например, в 1993 году авиакомпания American Airlines передала собственные билетные кассы в двадцати восьми американских аэропортах сторонним агентствам. Приблизительно 550 рабочих мест билетных агентов превратились во временные, и известны случаи, когда работникам, получавшим раньше 40 000 долларов в год, предлагали ту же работу за 16 000. Подобная перетасовка произошла и в UPS, когда компания решила передать свои центры обслуживания клиентов сторонним подрядчикам: 5000 служащих, получавших 10-12 долларов в час, были заменены «временными», зарабатывающими от 6,50 до 8 долларов в час.

Как сказал Том Питерс: «Ты чертовски глуп, если владеешь всем!». Ему вторит Брюс Стайнберг: ампутируя целые отделы и перекладывая их функции на «сторонние сервисные организации с собственным менеджментом, бизнес может направлять свое время, энергию и ресурсы на основной вид деятельности, тогда как сервисные организации и агентства выполняют свою главную задачу, управляя работниками». Иными словами, наем и управление кадрами не есть основная функция здоровой компании, но специализированная задача, «основная компетенция» кого-то другого, и лучше оставить ее специалистам, пока реальный бизнес стремится к постоянному сокращению числа штатных работников, как это покажет следующая глава.

*Да, но... может быть, нас спасет Билл Гейтс?*

Всякий разговор о положении корпоративных «временных» – курьеров UPS, рабочих GM, чей труд заменили услугами сторонних аутсорсинговых компаний, клоунов Gap, встречающих покупателей, практикантов MTV и официантов Starbucks – приходит к одному: да, но... как насчет всех этих замечательных рабочих мест, постоянно создающихся в бурно развивающемся мире высоких технологий? Для рабочих и служащих моего поколения легендарные богатства, ожидающие технарей в Сиэтле и Силиконовой долине, – это ответ типа «да, но...» на все и всяческие жалобы относительно трудоустройства. Ярким контрастом с мрачными историями об увольнениях и «Мак-работе» сияет эта цифровая «мекка», где пятнадцатилетние программисты разрабатывают видеоигры для Sega, а AT&T нанимает хакеров – просто для того, чтобы иметь возможность присматривать за ними, и где десятки юных сотрудников становятся миллионерами благодаря щедрым опционам на покупку акций компаний-работодателей. Да, да, но... Ведь Билл Гейтс все это устроит, о'кей, правда?

Не кто иной, как корпорация Microsoft с ее знаменитой системой опционов на покупку акций для сотрудников, создала и поддерживала мифологию сказочного богатства Силиконовой долины, но именно Microsoft сделала больше других, чтобы ее разрушить. Золотой век программистов пришел и ушел, и сегодняшние рабочие места в индустрии высоких технологий нестабильны, как и везде. Почасовые ставки, краткосрочные контракты и сторонние подрядчики цветут в Силиконовой долине пышным цветом; недавнее исследование занятости в регионе показало, что от 27 до 40 процентов служащих в Долине – «внештатные работники», а использование сдельного труда растет вдвое быстрее, чем в целом по стране. Процент работников, нанявшихся через агентства по временному трудоустройству, там втрое выше, чем в среднем по стране.

Microsoft, крупнейшая корпорация по разработке и продаже программного обеспечения, не просто была проводником в эту обетованную землю «сдельной работы на полставки», но и создала путеводитель по ней. Больше десяти лет она старательно смыкает свои ряды вокруг программистов, пришедших туда первыми, и изгоняет, как может, других служащих из этого священного узкого круга корифеев. Широко используя услуги независимых подрядчиков, аутсорсинг и «комплексные услуги по решению кадровых задач», Microsoft далеко продвинулась на пути к конструированию идеальной корпорации без собственного персонала – изощренного хитросплетения из отданных на сторону подразделений, фабрик-субподрядчиков, работающих по договорам, и внештатных контрактников. Гейтс уже перевел треть своего персонала в разряд «временных», а в отделе интерактивных медиа-продуктов, где разрабатываются мультимедийные продукты и программные продукты для Интернета, около половины сотрудников официально числятся в штате сторонних кадровых агентств, обеспечивающих компанию сотрудниками, чьи доходы не облагаются налогом, словно картриджами для принтеров.

Двухслойный «трудовой коллектив» Microsoft – это модель рынка труда Нового века. В центре находятся те, для кого высокие технологии стали явью: постоянные служащие, со всеми пособиями и щедрыми опционами, работающие и развлекающиеся на юношески оживленном корпоративном «кампусе». Эти «майкросерфы» (от англ. serf – крепостной, раб) беззаветно преданы своей корпорации, взлетающим к небу котировкам ее акций и потрясающей воображение – около 51 процента – норме прибыли компании. («Покажи мне деньги!» – ревели они во время ежегодного собрания сотрудников корпорации осенью 1997 года на стадионе Kingdome в Сиэтле.) Да и почему бы им не быть преданными? Они получают в среднем по 220 000 долларов в год – и в это среднее не включены пять сверхбогатых руководителей корпорации.

Вокруг этой сердцевины «небожителей» вращается от 4000 до 5750 временных работников. Они работают бок о бок с членами ключевых подразделений – с техниками, дизайнерами и программистами – и выполняют во многом те же задачи. Около 1500 из них работают в компании уже так долго, что называют себя «вечно-временными». Единственный способ отличить «временных» от «реальных» «майкросерфов» – по цвету значков на их одежде: синий – для постоянных сотрудников, оранжевый – для «временных».

Подобно контингенту «временных», позволяющих UPS «гибко» использовать работников только в часы пик, и контрактных рабочих в Кавите, дающих владельцам фабрик возможность «гибко» отправлять их по домам в засушливую пору, тысячи временных сотрудников предоставляют Microsoft свободу расширять и сокращать персонал по своему усмотрению. «Мы используем их, – говорит сотрудник отдела кадров Microsoft Даг Маккенна, – чтобы обеспечить себе гибкость и стабильность в условиях неопределенности».

Проблемы начались в 1990 году, когда налоговая служба США (Internal Revenue Service) оспорила принятую в Microsoft практику относить владельцев оранжевых жетонов к категории независимых подрядчиков и вынесла определение, что эти люди на самом деле являются служащими Microsoft, а поэтому компания должна платить за них налог на фонд заработной платы. Основываясь отчасти на этом определении, группа служащих, отнесенных компанией к классу подрядчиков, в 1993 году подала на Microsoft в суд, утверждая, что они являются полноценными сотрудниками и заслуживают тех же льгот и опционов, как и их состоящие в штате коллеги. В июле 1997 года Microsoft проиграла исторический иск, когда коллегия Апелляционного суда из одиннадцати судей постановила, что внештатные контрактники являются «невенчаными» сотрудниками фирмы и потому имеют право на участие в системе льгот, могут рассчитывать на пособия, пенсионное обеспечение и опционы на покупку акций компании.

Однако Microsoft отреагировала на эту неудачу не тем, что включила

внештатных контрактников в штат, а тем, что еще усерднее стала обособлять «временных». С этой целью компания начала отходить от практики непосредственных контактов с «независимыми подрядчиками». После того как с нужным специалистом вошли в контакт, провели собеседование и готовы принять в Microsoft, ему дают указание зарегистрироваться в одном из пяти кадровых агентств, у которых есть особые соглашения с компанией. Далее агентство, выступающее как непосредственный работодатель, нанимает этого «майкровременного» на работу и выдает ему зарплату, удерживает подоходный налог и иногда предоставляет элементарные пособия. Лэйрд Поуст, ведущий сотрудник расположенной в Сиэтле консалтинговой компании Towers Perrin, поясняет юридическую сторону этого нового порядка. «Трудно рационально и юридическим языком объяснить, что данный человек не работает у тебя, пока он не работает у кого-то другого», – в случае Microsoft – в кадровом агентстве. Чтобы «временных» ни при каких обстоятельствах более не путали с действительными сотрудниками Microsoft, им, «временным», закрывают доступ к любым внерабочим мероприятиям компании, даже к проводимым после работы вечеринкам. А в июне 1998 года компания ввела еще одно новое правило, предписывающее временным сотрудникам, проработавшим у нее год или более, брать отпуск сроком на 31 день прежде, чем занять другую «временную» должность. Шарон Дэкер, директор Microsoft по трудовым резервам, объясняет: «Мы в корне изменили множество существующих правил, чтобы все понимали, как следует обращаться с временным сотрудником, что ему положено, а что нет».

В дополнение к комплектованию своей похожей на кампус штаб-квартиры «вечно-временным» персоналом, Microsoft предприняла в 1997 году серию шагов по избавлению от слишком приземленных и обременительных сторон управления гигантской корпорацией. «Остерегайся остаться с неликвидными активами и бесполезными основными средствами», – сказал генеральный директор по операциям Microsoft Боб Герболд, объясняя свою кадровую политику группе акционеров. С точки зрения Герболда, едва ли не все, кроме самых коренных функций – программирования и разработки программных продуктов, подпадает в категорию «бесполезных активов», в том числе и 63 секретаря, ведущих прием посетителей: их уволили, лишив льгот и опционов, и предложили заново подать заявление о приеме на работу, теперь через агентство по временному трудоустройству Tascor. «Мы слишком много им платили», – сказал Герболд.

Таким же образом Microsoft «порубила в капусту» штат своей штаб-квартиры в Редмонте и разбросала отделы (вместе со служащими, пожелавшими сохранить работу) по сторонним «подрядчикам»: в компанию Pitney Bowes передали управление отделом обработки корреспонденции; печатно-копировальный центр теперь находится под управлением сотрудников Xerox; завод по производству компакт-дисков продан компании КАО Information Systems. Даже фирменный магазин Microsoft подвергся аутсорсингу и был

передан под управление Benussen Deutsch&Associates. На этом последнем этапе реструктуризации штат корпорации сократился на 680 рабочих мест, а текущие затраты – на 500 миллионов долларов. Что же касается подрядчиков с «кампуса», то, как рассудил Герболд, «...управляться с ними – задача не из легких», и, следовательно, для Microsoft нет никакого резона обременять себя этим подразделением. После чего одним гениальным решением Microsoft подрядила компанию Johnson Controls управлять всеми своими подрядчиками, а также переложила на нее обязанности по административно-хозяйственному управлению собственной штаб-квартирой. «Наши доходы выросли на 91%, а штат фактически сократился на 19%», – с гордостью говорит Боб Герболд. Как же Microsoft использовала сэкономленные средства? «Мы закачиваем их в исследования и разработки, ну и, конечно, это наша прибыль».

### *«Страна Свободных Художников»*

Следует сказать, что многие из внештатных контрактников Microsoft в области высоких технологий – отнюдь не беззащитные жертвы кадровых экспериментов Билла Гейтса, а свободные художники по собственному выбору. Как и многие подрядчики, «вольные программисты», как иногда называют независимых разработчиков высоких технологий, приняли сознательное решение и предпочли независимость и мобильность уверенности в завтрашнем дне и лояльности предоставляющей ее организации. Некоторые из них даже являются теми, кого Том Питерс называет "брендом под названием "Я".

Самая свежая идея Тома Питерса, современного гуру менеджмента, такова: как компании должны достигать брендинговой nirваны, учась сокращать производство и штаты, так и отдельные трудящиеся должны вдохновлять себя на новые свершения, отбросив мысль о поступлении на постоянную работу. Следуя этой логике, если мы хотим добиться успеха в условиях новой экономики, каждый из нас должен создать корпорацию под собственным брендом – "брендом под названием "Я". Успеха на рынке труда мы достигнем только тогда, когда сделаем себя консультантами и поставщиками услуг, выявим активы и достоинства бренда "Я" и начнем сдавать себя в аренду для использования в конкретных проектах, которые, в свою очередь, будут пополнять наше личное портфолио. «Я называю такой подход „Корпорацией Я“, – пишет Питерс. – Я – председатель правления, главный исполнительный директор, главный пайщик своей собственной фирмы, оказывающей профессиональные услуги в определенной области». Фэйт Попкорн, тоже гуру менеджмента, вознесшаяся к славе благодаря своему бестселлеру The Popcorn Report, изданному в 1991 году, заходит так далеко, что советует нам даже изменять имя, чтобы оно согласовывалось с тщательно разработанным и

правильно позиционированным имиджем нашего бренда. Сама она имя сменила – раньше ее звали Фэйт Плоткин.

Но Попкорн и Питерс – это еще что; а вот кто истинный певец "бренда "Я", так это Дэниел Пинк. Пережив рост числа временных рабочих мест и «подрядной» работы, а также расцвет индивидуального предпринимательства, Пинк объявил о рождении «Страны Свободных Художников». Он не только пишет книгу с таким названием, но и с гордостью носит звание патриота этой страны. Оставив престижную работу в Белом доме – он писал речи для Эла Гора [89], Пинк пустился в путешествие в поисках таких же «свободных художников» – людей, которые начальству и социальным гарантиям предпочли разовые контракты и независимую «халтуру». И нашел по его собственному рассказу в журнале Fast Company, 60-е годы. Граждане страны Пинка – это консультанты по маркетингу, хэдхантеры, дизайнеры и разработчики программного обеспечения, стремящиеся достичь гармонии между работой и личной жизнью в стиле дзэн. Они упражняются в йоге и играют со своими собаками в набитых оборудованном домашних кабинетах, зарабатывая от контракта к контракту больше, чем когда были привязаны к одной компании и получали фиксированную зарплату. "Это все равно что снова вернуться в «Лето любви» [90], – слышим мы от Боу Ринальд, агента, представляющего тысячу независимых разработчиков программного обеспечения в Силиконовой долине. Для свободных художников Пинка отказ от рабочих мест означает воплотившуюся мечту бэби-бумеров: свободный рынок и капитализм без галстуков; полное выпадение из корпоративного мира телом, но включенность в него душой. Каждый знает, что нельзя быть винтиком в чьей-то машине, если работаешь в собственной гостинной.

Более молодой – и, конечно, более увлекательный – вариант «Страны Свободных Художников» описан в специальном выпуске журнала Details, посвященном работе. Для людей «поколения X», с их дипломами MBA, будущее явно связано с безумно доходными предприятиями по продаже снаряжения для сноубордистов, компаниями по разработке видеоигр и консалтинговыми фирмами, охотящимися за крутизной. «Перспективы потрясают! – вопиет заголовок статьи, в которой будущее рынка труда описывается как нескончаемый праздник индивидуального предпринимательства. – Жизнь без необходимости ходить на работу, работа без начальства, деньги без зарплаты, жизнь без границ». Согласно автору статьи Бобу Либеру, "прошло время воспринимать себя «состоящим на службе». Пора увидеть себя как поставщика услуг, сдающего внаем свои навыки и оказывающего услуги тем, кто предложит самые выгодные условия или самое интересное дело.

Должна признаться, что и сама попалась на призывы сирен свободного творчества. Около четырех лет назад я оставила работу редактора журнала и сделалась «свободным художником» – и, как и Пинк, ни разу не оглянулась

назад. Конечно, это замечательно, что нет босса, который назначал бы мне рабочие часы (это преимущество теперь распространилось через меня на десятки людей); что никакой придирчивый менеджер не вынесет мне свой произвольный вердикт; и что, самое главное, я могу, если захочу, работать в пижаме. Я на собственном опыте знаю, что жизнь независимого контрактника может на самом деле означать свободу, как кому-то работа на неполный день может действительно принести обетованную гибкость. Пинк, в общем, прав, когда говорит, что быть «свободным художником» – «вполне правомерный способ работать: это вовсе не то, что происходит с каким-нибудь уволенным по сокращению штатов недотепой, изо всех сил пробивающимся обратно в корпоративное лоно». Проблема возникает именно тогда, когда люди, подобные Пинку или другим независимо пишущим авторам, неумеренно экзальтированным по части работы в пижаме, представляют себя в качестве живого доказательства того, что отказ от корпоративного трудоустройства – формула выигрышная во всех отношениях. Действительно, создается впечатление, что большинство самых важных статей о радостях вольного предпринимательства написаны преуспевающими независимо пишущими авторами, и написаны в ощущении, что они являются представителями миллионов – и подрядчиков, и «временных», и независимых контрактников, и работающих неполный день, и работающих на самих себя. Но творчество писателя по самой своей природе – занятие одиночное и не требующее больших затрат. Оно входит в очень небольшое число профессий, действительно совместимых с работой на дому, и одно исследование за другим подтверждает, что одно дело – быть независимым пишущим журналистом или иметь собственное рекламное агентство, и совсем другое – работать временным секретарем в Microsoft или контрактным фабричным рабочим в Кавите, и даже сравнивать эти виды работы нелепо. В общем и целом, перевод работающих из постоянного штата во «временные» выливается в положение, при котором куда ни кинь, везде клин: работа монотонная, ставки ниже, никаких льгот и гарантий, меньшая гибкость в рабочем графике.

Вывод ясен: преимущества и недостатки работы на подрядах и без гарантированных заказов напрямую связаны с тем, к какому классу принадлежит сам человек: чем выше расположен он по шкале доходов, тем больше у него шансов сбалансировать свою деятельность, а чем ниже, тем легче им помыкать и навязывать менее выгодные сделки. Верхние 20% состоящих на зарплате обычно поддерживают относительно высокие доходы, работают ли они полный день или на независимых внештатных подрядах. Но согласно проведенному в 1997 году в США исследованию, 52% женщин, работающих сдельно, по совместительству или временно, получают по ставкам «на уровне прожиточного минимума», тогда как среди женщин, состоящих в штате на полный день, такую низкую зарплату получают только 27,6%. Иными словами, большинство из тех, кто работает, не числясь в штате, не являются гражданами «Страны Свободных Художников». Согласно тому же

исследованию, из них «58,2% имеют тяжелые условия труда – это рабочие места с существенными штрафами и относительно низким размером пособий, по сравнению со стандартными условиями работы на полный день».

Мало того, реальные доходы временных работников в США между 1989 и 1994 годами фактически понизились в среднем на 14,7%. В Канаде на непостоянных рабочих местах платят на треть меньше, чем на постоянных, а 30% «временных» не имеют регулярного расписания. Очевидно, что временное трудоустройство еще усугубляет положение наиболее незащищенной части работников, и, что бы ни говорил Details, оно никого не потрясает своими привилегиями.

Более того, существует прямая причинно-следственная связь между «вольными художниками», радостно резвящимися на верхних ступенях корпоративной лестницы, и теми, что толпятся на нижних, будучи «свободными» лишь от таких докучливых тягот, как уверенность в завтрашнем дне и льготы. Собственно, кто еще так свободен, как сами высшие руководители компаний? Подобно найковской клике заслуженных спортсменов, они сформировали собственную «Команду мечты»<sup>[91]</sup> и теперь продаются то в одну компанию, то в другую – по мере того, как возникает необходимость подхлестнуть боевой дух Уолл-стрит с помощью какой-нибудь влиятельной в корпоративном мире «звезды». «Временные CEO», как называет их писатель Клайв Томпсон, перемещаются от одной транснациональной корпорации к другой, удерживаясь в руководстве каждой из них в среднем около пяти лет и получая многомиллионные «подъемные» на входе и многомиллионные премиальные «золотые рукопожатия» – выходные пособия – на выходе. «Компании меняют высшее руководство, как менеджеров бейсбольных команд, – говорит Джон Челленджер, исполнительный вице-президент рекрутинговой компании Challenger, Gray&Christmas. – Ротация руководства обычно происходит как операция спецназа: старая команда выметается прочь и замещается своими людьми». Когда Эл Данлэп по прозвищу Бензопила был в июле 1996 года назначен исполнительным директором корпорации Sunbeam, аналитик из Oppenheimer&Co. Скотт Грэм отметил: "Это как если бы Lakers<sup>[92]</sup> заключили сезонный контракт с Шакиллом О'Нилом".

Эти два полюса «летучего» трудового резерва, один – представленный подрядчиком в Кавите, который постоянно боится закрытия фабрики и переноса производства, другой – временным генеральным директором в Нью-Йорке, рассказывающем о планах реструктуризации, работают вместе как глобальные качели. Поскольку директора-суперзвезды завоевывают себе репутацию на Уолл-стрит с помощью таких головокружительных миссий, как распродажа на аукционе всей производственной базы своей компании или проведение грандиозного корпоративного слияния, призванного сэкономить миллионы на сокращении дублирующих друг друга рабочих мест, то чем более мобильны руководители, тем менее стабильно положение рабочей силы в

общем. Как указывает Дэниел Пинк, английское слово *freelance* (букв, «свободное копье»), означающее независимого контрактника, происходит из времен, когда солдаты-наемники отдавали себя – и свои копья – в аренду на время битвы. «Свободные наемники странствовали от хозяина к хозяину – и за деньги убивали людей». Сравнение излишне драматичное, но не такое уж плохое для описания нынешних «свободных художников» из высшего руководства крупных компаний. Собственно, по этой причине зарплаты исполнительных директоров взлетали к небесам как раз в те годы, когда проводимые ими сокращения были наиболее безжалостными. Это знает Аира Т. Кей, который пишет в *Wall Street Journal*, что те непомерные зарплаты, которые американские компании взяли в привычку платить своим исполнительным директорам, – это «жизненно важный фактор, делающий американскую экономику самой конкурентоспособной в мире». Потому что без щедрых премиальных у глав компаний «не будет никаких экономических стимулов принимать трудные управленческие решения, такие, например, как сокращение штатов». Иными словами, как парировал сатирик Уэйн Гриттинг, мы «поддерживаем эти премиальные высшему руководству, чтобы нас можно было... уволить».

Да, уравнение довольно точное, особенно в отношении США. Согласно данным AFL-CIO (Американская федерация труда – Конгресс производственных профсоюзов), «заработная плата, премиальные и выплаты за выслугу лет, выплачиваемые исполнительным директорам тридцати компаний, объявивших крупнейшие сокращения штатов, повысились на 67,3%». Человек, ответственный за наибольшее число увольнений в 1997 году, CEO компании *Eastman Kodak* Джордж Фишер, упразднивший 20 100 рабочих мест, получил субсидию на покупку пакета акций компании, который в том же году уже оценивался в 60 миллионов долларов. Самым высокооплачиваемым человеком в мире в 1997 году был Сэнфорд Билль, получивший на посту главы страховой корпорации *Travelers Group* 230 миллионов долларов. Первое, что сделал Билль в 1998 году, это объявил о том, что *Travelers* сольется с банковским холдингом *Citicorp* – ход, который, заставив котировки акций обеих корпораций взлететь к небесам, согласно прогнозам, выбросит с работы тысячи человек. Согласно тому же уравнению, председатель правления *General Motors* Джон Смит, упразднивший те 82 000 рабочих мест, о которых мы говорили в предыдущей главе, получил в 1997 году премиальные в 2,54 миллиона долларов за обеспечение рекордной доходности компании.

Но есть в деловом сообществе немало таких людей, кого, в отличие от Аиры Т. Кей, шокируют суммы, которые высшие руководители платят себе в последние годы. Дженнифер Рейнгольд с некоторым отвращением пишет в *Business Week*: «Практически всякий, будь он хороший, плохой или никакой, кто провел какое-то время в уголовном кабинете крупной акционерной компании в 1997 году, стал стоить по меньшей мере на несколько миллионов

дороже». Несправедливость, с точки зрения Рейнгольда, заключается в том, что CEO способны получать прибавки к окладам и премии даже тогда, когда стоимость акций компании падает и акционеры теряют деньги. Например, Рэй Айрэни, CEO нефтяной корпорации Occidental Petroleum, в 1997 году получил вознаграждение в общей сложности в размере 101 миллиона долларов, тогда как компания понесла 390 миллионов долларов убытков.

Люди из этого лагеря наблюдателей и экспертов борются за то, чтобы вознаграждение топ-менеджеров было напрямую связано с динамикой курса акций: если вы делаете акционеров богаче – получайте «жирный кус», а если компания терпит убытки, вы несете потери наравне с акционерами. Но такая система хотя и предохраняет держателей акций от алчности расторопных управленцев, простых работников она подвергает еще большему риску, потому что прямо стимулирует проведение непродуманных сокращений, которые неизбежно вызвут рост котировок акций и принесут их руководству новые премии. Например, в машиностроительной компании Caterpillar, которая является типичным примером компании, где действует подобная система стимулов, высшее руководство получает зарплату акциями, котировки которых постоянно раздувают за счет массового закрытия заводов и урезания зарплаты рабочих. В результате этой приобретающей все большую популярность тенденции – привязывать оплату высшего руководства к поведению акций – корпоративная культура дискредитируется до такой степени, что часто рабочих увольняют или обсчитывают, чтобы заплатить боссу.

В связи с этим последним пунктом встает самый, на мой взгляд, интересный вопрос, относящийся к отдаленным последствиям ухода транснациональных корпораций и известных брэндов с рынка труда. От Starbucks до Microsoft и от Caterpillar до Citibank, взаимосвязь между прибылью и ростом числа рабочих мест постепенно теряется. Базз Харгроув, президент канадского профсоюза автомобилестроительной промышленности, говорит: «Рабочие могут работать лучше, их работодатели – преуспевать, но – и тут сокращение производства и аутсорсинг только одно из проявлений общей тенденции – связь между общим экономическим успехом и гарантией участия в нем сейчас слабее, чем когда-либо прежде». Мы знаем, что это означает в краткосрочной перспективе: рекордные прибыли, головокружение у акционеров, дефицит мест в бизнес-классе. А в более долгосрочной? Как насчет рабочих, выведенных за штат предприятия, чье начальство теперь – голоса сотрудников кадровых агентств в телефонной трубке и у кого не осталось более причин гордиться успехами своей компании? Не случится ли так, что корпорации, избегая рабочих мест, сами того не желая, подливают масла в огонь общественного движения, направленного против них самих?

## Воспитание нелояльности

*Как аукнется, так и откликнется*

На производстве, в управленческом аппарате и в подразделениях сбыта мы культивируем определенную философию: телекамеры помогают честным людям оставаться честными.

***Лио Майерс, разработчик систем безопасности и видеонаблюдения компании Mattel, объясняет активное использование систем наблюдения за персоналом на предприятиях компании по всему миру, 1990 г.***

Когда в 1993 году я бросила университет, друзей, у которых была работа, я могла бы сосчитать на пальцах одной руки. «Рецессия», – снова и снова повторяли мы друг другу, пока одно безработное лето проходило за другим, пока мы принимали нетвердые решения протянуть эти годы в аспирантуре, пока фонды наших университетов периодически урезались, пока тянулись мучительные периоды родительской безработицы. Так же как потом мы будем винить Эль-Ниньо [\[93\]](#) во всем – от засухи до наводнений, так и рецессия тогда была для нас проявлением стихии в экономике, уносившей все рабочие места, как смерч унес домик Дороти.

Когда работа исчезала, мы понимали, что это – следствие тяжелого периода в экономике и касается, по всей видимости, всех: от президентов компаний, стоящих на грани банкротства, до размахивающих секирами политиков, – всех без исключения, мужчин и женщин, молодых и старых, людей всех слоев общества и профессий, вплоть до меня и моих друзей из среднего класса с нашими не особенно настойчивыми поисками работы. Переход от рецессии к беспощадной глобальной экономике произошел так внезапно, что у меня возникло ощущение, будто я проболела школьную четверть и все пропустила, как алгебру в десятом классе, и теперь всю жизнь буду наверстывать упущенное. Помню только, что вот сейчас у нас – рецессия, и вдруг, как феникс из пепла, возрождается новое поколение лидеров бизнеса – свежеевыглаженный костюм, энтузиазм через край – и объявляет приход нового Золотого Века. Но, как мы видели в двух предыдущих главах, рабочие места, когда они вернулись (и если вернулись), оказались другими. Для рабочих фабрик в зонах экспортного производства и для легионов трудящихся

на временных, почасовых, контрактных рабочих местах или в сфере обслуживания в промышленно развитых странах, современный работодатель начал выглядеть как партнер на одну ночь, имеющий наглость ожидать верности после одной ничего не значащей встречи. И со многими именно так и происходит – впрочем, лишь на некоторое время. Напуганные периодами увольнений и мрачных экономических перспектив, многие из нас проглотили эту байку: надо радоваться любому заработку, который попадет на нашем пути. Тем не менее сейчас накапливается все больше свидетельств того, что нестабильность трудоустройства начинает, наконец, разъедать нашу коллективную веру не только в отдельные конкретные корпорации, но и в экономический принцип «просачивания благ сверху вниз» как таковой. Высокие прибыли и темпы роста, не говоря уже об уму непостижимых зарплатах и премиях, которые платят себе CEO крупных корпораций, радикально изменили психологический климат. Раньше люди соглашались на пониженные ставки, отсутствие гарантий и уверенности в завтрашнем дне, теперь же многие начали понимать, что их просто используют. Особенно отчетливо этот сдвиг в сознании проявился в общественном сочувствии бастующим рабочим компании UPS в 1997 году. Хотя американцы, как правило, отличаются неприязненным отношением к забастовкам, на сей раз положение «временных» в UPS вызвало отклик в их сердцах. Опросы общественного мнения показали, что 55% американцев поддерживали рабочих UPS, и только 27% были на стороне компании. Кеффо, редактор крайне радикального журнала для «временных», так подытожил настроения общества: «День за днем люди читают и слушают о том, как прекрасно все идет в нашей экономике. Но ведь не надо быть семи пядей во лбу, чтобы задаться простым вопросом: если у UPS так хорошо идут дела, почему же она не может повысить оплату труда своим рабочим, или перевести временных работников в штат, или убрать свои загребушие руки от их пенсионного фонда? По иронии судьбы все „хорошие“ экономические новости работают против UPS и за профсоюз водителей».

Сообразив, что забастовка была лишь громоотводом для более глубоко кроющейся порчи, UPS согласилась преобразовать 10 000 рабочих мест с неполным рабочим днем, сделав их штатными, с удвоением почасовой ставки, а работающим неполный день в течение пяти лет повысить оплату на 35%. Объясняя эти уступки, вице-председатель правления UPS Джон У. Олден сказал, что компания не предвидела, что ее работники станут символом возмущения американцев «новой экономикой». «Если бы я знал, что из переговоров с руководством UPS это превратится в переговоры со всей Америкой, работающей сдельно или на полставки, мы бы подошли к делу иначе».

Как мы уже видели, на протяжении последних трех-четырех лет корпорации перестали прятать сокращение штатов и реструктуризацию за разговорами об экономической необходимости, начав открыто и беззастенчиво рассуждать о неприятии идеи найма на постоянную работу, а в крайних случаях – и о своем полном уходе с рынка труда. Транснациональные корпорации, когда-то похвалявшиеся своей ролью «генераторов роста числа рабочих мест» и использовавшие это в качестве аргумента для получения всякого рода поддержки со стороны правительства, ныне предпочитают отзывать о себе как о «двигателях экономического роста». Различие довольно тонкое, но только не для тех, кто ищет работу. Корпорации действительно стимулируют экономику, но делают они это путем увольнений, слияний, консолидации и аутсорсинга – иными словами, за счет ухудшения условий труда и сокращения рабочих мест. По мере роста экономики число людей, состоящих непосредственно в штате крупнейших в мире компаний, фактически уменьшается. На долю транснациональных корпораций, которые контролируют 33% от мирового объема средств производства, приходится всего 5% от общего количества существующих в мире рабочих мест. В то время как общие активы ста крупнейших мировых корпораций выросли между 1990 и 1997 годами на 288%, число людей, принятых на работу в эти корпорации за тот же период колоссального роста, увеличилось только на 9%.

Наиболее поразительны самые последние цифры: в 1998 году, несмотря на выдающиеся успехи американской экономики и на рекордно низкий уровень безработицы, американские корпорации упразднили 677 000 постоянных рабочих мест – больше, чем в любой другой год этого десятилетия. Одно из девяти таких сокращений стало следствием слияний; много рабочих мест было сокращено в производственном секторе. Судя по низкому уровню безработицы в США, две трети компаний, сокративших рабочие места, создавали новые, так что уволенные имели возможность найти новую работу сравнительно быстро. Но такое резкое сокращение числа рабочих мест показывает, что стабильные, надежные взаимоотношения между трудящимися и их корпоративными работодателями мало соотносятся с уровнем безработицы и относительным экономическим благополучием страны. Люди считают свою жизнь не слишком стабильной даже в самые лучшие экономические времена, – собственно говоря, эти старые добрые экономические времена являются следствием, хотя бы отчасти, именно этого субъективного ощущения нестабильности жизни.

Судя по всему, создание рабочих мест как часть корпоративной миссии, особенно создание постоянных, стабильных мест с полным рабочим днем и приличной оплатой труда, отошло на задний план у многих крупных корпораций, независимо от уровня их доходов. Кадры, вместо того чтобы быть одним из компонентов здорового бизнеса, все чаще рассматриваются

корпоративным сектором как некая неизбежная обуза: такая же, как необходимость платить подоходный налог или запрет на сбрасывание ядовитых отходов в озера. Политики могут сколько угодно твердить, что рабочие места – это задача «номер один»: биржа отзывается энтузиазмом на всякое объявление о массовых увольнениях и глухим недовольством на любой признак того, что трудящимся могут начать платить больше. Какими уж окольными путями мы ни дошли до такой жизни, но теперь наш свободный рынок посылает нам безошибочный сигнал: хорошие рабочие места – вредны для бизнеса и для экономики, а потому их надо избегать любой ценой. И хотя нельзя отрицать, что в краткосрочной перспективе это уравнение принесло рекордные прибыли, может статься, что стратегически оно окажется просчетом со стороны капитанов индустрии. Перестав воспринимать себя как создателей рабочих мест, компании становятся уязвимы для ответного удара, который может нанести им часть населения, точно знающая: лично им благополучное плавание экономики сулит мало ощутимой выгоды.

В отчете Конференции ООН по торговле и развитию (United Nations Conference on Trade & Development, UNCTAD) за 1997 год говорится: «Возрастающее неравенство представляет серьезную угрозу политической реакции против глобализации, исходящую как с Севера, так и с Юга. 20-е и 30-е годы XX века беспощадно и угрожающе напоминают о том, как быстро вера в открытость рынка и экономики может быть подавлена политическими событиями». На фоне бушующего экономического кризиса в Азии и России отчет ООН, выпущенный в следующем году, звучит еще суровее: отмечая расширяющийся разрыв между богатыми и бедными, Джеймс Густав Спет, администратор Программы ООН по развитию, сказал: «Цифры шокирующе высоки, особенно если учесть размеры крупнейших состояний. Доходы должны распределяться более равномерно».

В наши дни такие разговоры можно услышать все чаще и чаще. Зловещие предзнаменования вскипающей волны антиглобализма бросили тень на обычную эйфорию ежегодных собраний корпоративных и политических лидеров в Давосе (Швейцария). Деловая пресса все более пестрит недобрыми предсказаниями, такими, например, как появившееся в Business Week: «Зрелище разбухающих корпоративных сундуков на фоне продолжающейся стагнации жизненного уровня в Америке может оказаться необъяснимым с политической точки зрения». И это в Америке, с ее рекордно низким уровнем безработицы. В Канаде же, где безработица составляет 8,3%, и в странах Европейского союза со средним ее уровнем в 11,5%, ситуация еще менее приемлема.

В своей речи, произнесенной на заседании канадского Совета предпринимателей по национальным проблемам (Business Council on National Issues), Тед Ньюолл, главный исполнительный директор корпорации Nova Corp. в Калгари, провинция Альберта, назвал то обстоятельство, что 20% канадцев находятся за уровнем нищеты, «бомбой замедленного действия,

готовой взорваться в любой момент». И действительно, возникла небольшая побочная отрасль – CEO, наперебой провозглашающих себя этическими провидцами: они пишут книги о новом «обществе акционеров», в обеденных речах публично поносят своих коллег за отсутствие совести и объявляют, что пришло время корпоративным лидерам обратить внимание на растущее экономическое неравенство. Проблема в том, что они никак не могут решить, кому начать первым.

Страх, что беднота начнет штурмовать баррикады, стар, как крепостные рвы, особенно в периоды экономического процветания, сопровождающегося неравномерным распределением благ. Бертран Рассел пишет, что викторианская элита Англии была настолько поглощена параноидальным страхом перед бунтом рабочего класса против своей «ужасающей нищеты», что "во время Петерлоо[94] во многих крупных поместьях стояла наготове артиллерия на случай нападения толпы. Мой дед с материнской стороны, умерший в 1869 году, во время последней болезни, услышал шум на улице и решил, что началась революция, показав тем самым, что мысль о революции, пусть и неосознанно, сидела в нем все долгие годы процветания".

Одна моя приятельница, чьи родные живут в Индии, рассказывает, что ее пенджабская тетушка так боится мятежа со стороны собственных слуг, что держит под замком кухонные ножи, заставляя прислугу шинковать овощи заточенными деревяшками. Это очень похоже на то, как все большее число американцев поселяются в огороженных забором поселках, потому что пригород больше не предоставляет надежной защиты от ощущаемой со стороны города угрозы.

Несмотря на расширяющуюся пропасть между богатыми и бедными, постоянно фигурирующую в отчетах ООН, и на обсуждаемое повсюду исчезновение среднего класса на Западе, атака на рабочие места и уровень доходов населения – это, пожалуй, не самое серьезное корпоративное наступление на нас как на глобальных граждан; оно не выглядит необратимым, хотя бы в теории. В долгосрочной перспективе гораздо опаснее преступления, совершаемые корпорациями против окружающей среды, продовольственного снабжения и коренных народов и культур. И все же уход корпораций от своих обязательств в отношении стабильного трудоустройства – это самый существенный из всех факторов, определяющих климат воинственных антикорпоративных настроений, и именно это делает рынки столь уязвимыми для широкого «социального волнения», говоря словами Wall Street Journal.

Когда на корпорации смотрят как на действующие механизмы распределения благ (теория «просачивания благ сверху вниз»), то тогда в них, по крайней мере, видят основание для сделок – зачастую фаустианского толка, – в которых граждане приносят свою лояльность корпорациям и их первоочередным задачам в обмен на надежную зарплату. В прошлом создание рабочих мест служило своеобразными корпоративными доспехами,

охраняющими компании от гнева, который мог бы, если бы не они, обрушиться на них в результате разрушения ими окружающей среды и нарушений прав человека.

Защитные свойства этих доспехов с наибольшей силой проявились в дебатах на тему «рабочие места или экология», бушевавших в конце 80-х – начале 90-х, когда прогрессивные общественные движения переживали раскол между теми, что, например, стояли за права лесорубов, и теми, что стремились охранять леса. В Британской Колумбии общественными активистами были те, кто приезжал протестовать на автобусах, в то время как лесорубы стеной стояли за транснациональные корпорации, вокруг которых поколениями строились их поселения и общины. Такого рода разделение теперь для многих участников процесса вовсе не так уж очевидно, потому что корпорации начали терять естественных союзников в лице рабочих, отдалившихся от них в результате беспощадно осуществляемых сокращений, внезапного закрытия лесопилен и постоянных угроз перевести производство в оффшорные зоны.

Сегодня трудно отыскать среди производственных поселков и городков, выстроенных вокруг отдельных компаний, такой, где все были бы довольны и граждане не ощущали бы, что местный корпоративный сектор в той или иной форме их предал. Корпорации уже не делят общество на фракции, а все более воспринимаются как общая нить, которая сшивает различные нарушения в области трудовой этики и законодательства, окружающей среды и прав человека в единую политическую идеологию. Через какое-то время все начинают понимать, что неудержимая погоня за прибылью, которая ведет, скажем, к полной вырубке древних лесов, – это та же самая философия, которая ввергает в разруху городки лесорубов, переводя лесопилки в Индонезию. Джон Джордан, английский анархист и борец за охрану окружающей среды, формулирует это так: «Транснациональные корпорации угрожают демократии, занятости, городам и сообществам, культуре и биосфере. Сами того не желая, они помогли нам увидеть проблему в целом как единую систему, связать все вопросы между собой, а не рассматривать каждую проблему изолированно».

Эта волна возмущения связана с чем-то более значительным, чем наши личные обиды. Если даже вам посчастливилось получить хорошую работу и ни разу не подпасть под сокращение штатов, предостережение услышал каждый: если и не самому себе, то своим детям, родителям, друзьям. Мы живем в культуре ненадежного, негарантированного трудоустройства, и внушения о необходимости быть самодостаточными достигли слуха каждого из нас. В Северной Америке самыми мощными экономическими образами нашего времени стали болтающийся хвост прикрепленного к трактору прицепа, «эмигрирующего» в Мексику, плачущие рабочие у фабричных ворот, заколоченные окна в опустевших заводских поселках, спящие в подъездах и прямо на тротуарах люди. Эти метафоры выжжены, как клеймо, в коллективном сознании экономической системы, которая последовательно и

беспощадно ставит прибыль выше людей.

Самым, быть может, наглядным образом восприняло эти сигналы поколение, повзрослевшее после того, как в начале 90-х грянула рецессия. Почти все люди этого поколения строили свои жизненные планы под неумолкающий хор голосов, твердящих, чтобы они не очень-то многого ожидали со стороны и ни на кого не рассчитывали в достижении успеха. Если они хотели работать в General Motors, Nike, General Electric или где угодно еще в корпоративном секторе, внушение всегда звучало одинаково: ни на кого не рассчитывай. А на случай, если они слушали не очень внимательно, этот сигнал усиливали школьные консультанты по профориентации, проводившие семинары на тему "Как стать "корпорацией "Я", ежевечерние передачи по телевидению о том, что пенсионные фонды скоро опустеют, и компании типа Prudential Insurance, убеждающие всех нас: «Будьте сами себе скалой». На университетских кампусах по всей Северной Америке мероприятия ориентационной недели – времени, когда студентов вводят в университетскую жизнь, – теперь спонсируют инвестиционные компании и паевые фонды, пользующиеся случаем уговорить новичков начать откладывать на старость – еще до того, как они выбрали себе специализацию.

Все это не проходит бесследно. Согласно «библии» демографического маркетинга – The Yankelovich Report [\[95\]](#), убеждение в необходимости полагаться только на себя возросло на 30% в каждом новом поколении: от «зрелых» (1909-1945 годов рождения) к «бумерам» (1946-1964) и к «поколению X» (не очень четко определяемому как «рожденные между 1965 годом и настоящим временем»).

«Более двух третей „иксеров“ согласны с тем, что „следует брать в этом мире все, что только можешь взять, потому что никто ничего тебе не даст“. Среди „бумеров“ и „зрелых“ с этим соглашаются гораздо меньше – только половина и треть соответственно», – утверждает этот отчет. Нью-йоркская рекламная компания DMB&V обнаружила подобные же тенденции, когда проводила свое исследование феномена «глобальных тинейджеров». "Из длинного набора жизненных установок тинейджеры более всего сходятся в одном: «То, чего я хочу добиться от жизни, зависит только от меня самого». Девять из десяти опрошенных юных американцев согласились с этой необходимостью рассчитывать исключительно на собственные силы.

Этот сдвиг установок вылился в серьезный бум паевых инвестиционных фондов. Похоже, что молодежь приобретает паи в частных инвестиционных фондах чаще, чем когда-либо прежде. «Почему „поколение X“ сосредоточено на необходимости откладывать впрок? – задается вопросом журналист Business Week. – Это связано с установкой полагаться только на самого себя. Они уверены, что преуспеют только в том случае, если сами проявят инициативу, а в том, что система государственного социального страхования или традиционные, финансируемые работодателем пенсионные фонды ко времени их выхода на пенсию еще будут существовать, сомневаются». Если

верить деловой прессе, эта идея – полагаться только на самого себя – приведет лишь к новой волне беспощадных предпринимательских инициатив, когда детки, которые в этой жизни ни на кого не могут рассчитывать, начнут искать способы реализовать себя.

Нечего и говорить, многие молодые люди компенсируют недоверие по отношению к политикам или корпорациям тем, что усваивают социал-дарвинистские ценности той самой системы, что породила их неуверенность в своем будущем. Они будут более алчными, более жесткими и более целеустремленными. Они «просто возьмут и сделают» [96]. Но как насчет тех, кто не идет путем МВА и не хочет стать следующим Биллом Гейтсом или Ричардом Брэнсоном? Почему они должны быть повязаны экономическими целями корпораций, которые так деятельно стараются порвать с ними? Почему они должны оставаться лояльными тем, кто всю их сознательную жизнь забрасывает их посланиями одного и того же содержания: на нас не рассчитывай?

Проблема заключается не только в безработице как таковой. Большой ошибкой было бы думать, будто старой доброй зарплатой сегодня можно купить тот уровень лояльности и поддержки, к которому многие корпорации – и иногда вполне справедливо – были когда-то привычны. Нерегулярная, неполноценная, низкооплачиваемая работа не приводит к такой же степени отождествления себя со своим рабочим местом – и работодателем, – как былые пожизненные контракты. Зайдите в любой торговый центр через пятнадцать минут после закрытия, и вы увидите новый тип трудовых отношений в действии: все состоящие на минимальном окладе продавцы и клерки выстраиваются в очередь на «проверку багажа» с открытыми сумками и рюкзаками. Работники розничной торговли скажут вам, что это общепринятая практика: менеджеры каждый день проверяют, не украдено ли что-нибудь. И ведь согласно результатам ежегодного обзора отрасли, проводимого в рамках Проекта по изучению мер безопасности, осуществляемого Университетом штата Флорида, причины для подобной подозрительности имеются. Исследование показало, что на долю собственных служащих приходится 42,7% всего украденного из американских магазинов в 1998 году – самый высокий процент за всю историю проведения подобных исследований. Продавец из Starbucks Стив Эмери с удовольствием цитирует фразу, брошенную сочувствующим покупателем: «Платишь гроши – получай воришек». Когда он сказал мне это, я вспомнила слова, которые совсем недавно услышала от группы работниц фабрики Nike в Индонезии. Скрестив ноги, они сидели на полу в одном из общежитий и рассказывали мне, как в глубине души желают, чтобы их фабрика сгорела дотла. Понятно, конечно, что чувства фабричных гораздо более экстремальны, чем недовольство, высказываемое «Мак-работниками» на Западе, – но ведь и охранники, проверяющие сумки на выходе с индонезийской фабрики Nike, вооружены револьверами.

Но где, скорее всего, найдется воистину благодатная почва для созревания антикорпоративного протеста – так это в многомиллионных рядах временных работников. Поскольку большинство «временных» не задерживается на одном месте достаточно долго, чтобы кто-нибудь мог оценить достоинство их работы, принцип оплаты труда по заслугам – когда-то священный догмат капитализма – оказывается под вопросом. А это может очень сильно деморализовать. "У меня в этом городе скоро уже не останется возможности работать, – пишет Дебби Гоуд, «временная» с двадцатилетним секретарским опытом. – Я зарегистрирована в пятнадцати агентствах по временному трудоустройству. Это как играть на автоматах в Лас-Вегасе. Они без конца звонят мне и говорят тоном продавцов подержанных машин: «Я уверен, что вот-вот найду для вас прекрасную работу».

Эти слова она написала в Temp Slave («Временный невольник»), небольшом издании, выходящем в пригороде Мэдисона, штат Висконсин, которое существует для того, чтобы выпускать пар из кажущегося бездонным котла недовольства трудящихся. Работники, клейменные как предметы отнюдь не первой необходимости, изливают здесь свой гнев на корпорации, которые берут их в аренду, как оборудование, и, попользовавшись, возвращают агентству. Обычно «временным» не с кем об этом поговорить – они изолированы и друг от друга, и от своих получающих стабильную зарплату коллег.

Неудивительно поэтому, что Temp Slave и веб-сайты, подобные Temp 247, исходят злобой, предлагая полезные советы о том, как вывести из строя компьютерную систему управления своего работодателя, и пестрят заголовками типа «Все ненавидят „временных“. Взаимно!» или «Что за скука и тоска „временным“ в конторе!».

Как временная рабочая сила подрывает принцип оплаты по заслугам, так же действует и разрастающаяся практика компаний обмениваться CEO, как обмениваются профессиональными футболистами. «Временные CEO» – серьезная атака на капиталистический фольклор, в котором парнишка из отдела корреспонденции, упорно работая, вырастает до президента компании. Сегодняшние высшие руководители, поскольку они обмениваются своими постами друг с другом, как бы рождены в этой своей замкнутой стратосфере, где и царят. В такой обстановке мечта о превращении мальчика, разбирающего почту, в президента компании места уже не остается. Тем более если разбор корреспонденции в рамках тотального аутсорсинга уже поручен компании Pitney Bowes<sup>[97]</sup> и выполняется штатом «вечно-временных» сотрудников.

Таково положение дел в Microsoft, и это одна из причин того, что там негодование «временных» вскипает, как нигде. Другая причина в том, что, как открыто признает сама Microsoft, резерв временных сотрудников существует в компании для того, чтобы предохранить постоянных от колебаний и потрясений свободного рынка. Когда прекращают выпуск какой-

либо продукции или с помощью хитроумных способов снижают ее себестоимость, удар принимают на себя именно «временные». Если спросить кадровые агентства, они скажут, что их клиенты не возражают, чтобы с ними обходились как с устаревшим программным обеспечением – ведь Билл Гейтс, в конце концов, ничего им не обещал. «Если люди знают, что эти отношения – временные, то, когда они однажды прерываются, чувства обманутого доверия не возникает», – говорит Пег Ширетт, президент Wasser Group, одного из агентств, снабжающих Microsoft временными сотрудниками.

Сомневаться не приходится – Гейтс изобрел способ сократить штаты и при этом избежать раздражающих воплей о предательстве, обрушившихся на боссов IBM в конце 80-х, когда они ликвидировали 37 000 рабочих мест, вызвав глубокий шок у сотрудников, живших с уверенностью, что обеспечили себя работой до конца жизни. У временных сотрудников Microsoft действительно нет оснований чего-либо ожидать от Билла Гейтса, но если этого хватает, чтобы входы на «кампус» Microsoft не блокировали пикеты бастующих, то для защиты собственных компьютерных систем от атак доморощенных хакеров изнутри – недостаточно. (Так случилось на протяжении 1998 года, когда команда хакеров под названием Cult of the Dead Cow («Культ дохлой коровы») выпустила специально придуманную для взлома продуктов Microsoft программу, названную Back Orifice («Задний проход»). Ее скачали из Интернета 300 000 пользователей.) «Вечно-временные» Microsoft каждый день сталкиваются со ставшей явью капиталистической мечтой о сказочных богатствах Силиконовой долины, но они, как никто другой, знают, что вход на этот праздник – только по приглашениям. И вот тогда как постоянные работники Microsoft знамениты своим трепетным отношением к корпоративной культуре, «вечно-временные» отличаются почти беспрецедентной озлобленностью. Когда журналисты спрашивают этих людей об их отношении к работодателю, они выдают на редкость «изысканные» ответы: «Здесь с тобой обращаются как с мусором» или «Это система деления людей на два класса, внушающая страх, ненависть и чувство неполноценности».

### *Отторжение: дорога с двусторонним движением*

Рассуждая об этих переменах, Чарлз Хэнди в своей работе «Голодный дух» (The Hungry Spirit) пишет: "Ясно, что психологический контекст трудового договора между работающими и работодателями меняется. Появился некий жаргон, на котором говорят о «возможности трудоустройства», а не о «найме на работу», что в переводе означает: «не рассчитывайте на нас, рассчитывайте на себя, а мы, если сможем, постараемся вам помочь».

В общем-то, кое для кого – особенно для молодежи – это худо не без добра. Поскольку юность не склонна рассматривать место работы как продолжение своей души, в известных случаях знание того, что на их долю не выпадут такие опустошающие душу предательства, какие достались их родителям, придает молодым людям ощущение свободы. Почти для всех, кто впервые вышел на рынок труда в последнее десятилетие, безработица – проблема хорошо известная, равно как нерегулярная работа или работа, созданная для самого себя. Кроме того, страх потерять работу гораздо меньше, если она и найдена-то была как бы случайно. Такое панибратское отношение к безработице создает особый тип отторжения со стороны работающих: отказ от самой идеи гарантий стабильной работы. Можно даже начать задумываться: а действительно ли мы собираемся иметь одну и ту же работу всю жизнь и, что еще важнее, почему это наше самоощущение должно зависеть от сторонних организаций со всеми их выкрутасами?

Это постепенное отторжение со стороны корпоративной культуры имеет далеко идущие последствия, и не только для нашей психологии: рост популяции квалифицированных работников, не ощущающих себя участниками корпоративной жизни, может привести к ренессансу творческих способностей и притоку новых живительных сил в жизнь общества. Это обнадеживающие перспективы. Пока же ясно одно: оно уже теперь ведет к возникновению нового типа антикорпоративной политики.

Ее можно увидеть в действиях хакеров, преследующих Microsoft, и, как покажет следующая глава, в воинствующих «рекламобойцах», целью которых стали городские рекламные щиты. Она и в анархических выходках «Позвони рабочему дню и скажи, что заболел», в манифесте «Тащи с работы! Потому что работа тащит у тебя!», в Интернет-сайтах с названиями типа Corporate America Sucks («Корпоративная Америка – полный отстой»); она лежит в основе международных антикорпоративных кампаний вроде взрыва возмущения против McDonald's, вызванного делом о «Мак-клевете», или против Nike в связи с условиями труда на азиатских фабриках.

В своем эссе «На тупой работе хорошо отдыхается» (Stupid Jobs Are Good to Relax With) писатель из Торонто Хэл Нидзвиески противопоставляет равнодушие, ощущаемое им по отношению к постоянному потоку «бессмысленных занятий», засоряющих его послужной список, тому глубокому чувству катастрофы, которое испытывает его отец, вынужденный уйти на пенсию после долгой, стабильно шедшей вверх карьеры. Хэл помогал отцу собирать вещи в его последний рабочий день и видел, как тот украдкой бросает в портфель степлер и прочие канцелярские принадлежности – крадет у компании, которая на протяжении двенадцати лет давала ему работу. «Несмотря на десятилетия его стабильной работы и на годы моей чуть ли не безработицы (при этом у нас пять дипломов на двоих), мы оба оказались в одном положении. Но он чувствует себя обманутым, а я – нет».

Молодежь 60-х поклялась стать первым «непродавшимся» поколением: она

просто отказалась покупать билет на поезд с табличкой «пожизненное трудоустройство». Но в рядах молодых совместителей, «временных» и контрактников мы наблюдаем нечто, в потенциале гораздо более мощное. Мы видим первую волну работников, которые вовсе не попадались на эту удочку: кто-то – по собственному выбору, а большинство потому, что этот «поезд пожизненного найма» большую часть минувшего десятилетия простоял на станции.

Нельзя переоценить масштабы этих перемен. Среди всего взрослого трудоспособного населения США, Канады и Великобритании работающие по найму – постоянно и полный день – составляют меньшинство. «Временные», совместители, почасовики, безработные и добровольно выбывшие из рядов наемных работников – кто-то просто потому, что не хочет работать, а многие оттого, что устали искать работу и отчаялись, – составляют сейчас более половины работоспособного населения.

Иными словами, люди, которые не имеют доступа к корпорации, которой они могли бы предложить пожизненную лояльность, составляют большинство. А у молодых людей, процент которых среди безработных, контрактников, почасовиков и «временных» всегда непропорционально высок, отношения с миром труда еще более эфемерны.

### *От «Без работы» к «Без брэндов!»*

Не стоит удивляться тому, что компании, все чаще оказывающиеся под струями краски из аэрозольных баллончиков и под ударами хакеров, взламывающих компьютерные системы, компании, на которые обрушивается международное антикорпоративное движение, и есть те самые лидеры экономики, обладающие самыми передовыми рекламными технологиями, сотрудничающие с известными своей пронизательностью маркетологами и проводящие самые агрессивные внутришкольные благотворительные программы. В обстановке, когда диктат брэндинга заставляет компании рвать свои традиционные привязанности к созданию стабильных рабочих мест, не будет преувеличением сказать, что самые сильные и значительные брэндсы создают самые плохие рабочие места, будь то в зонах экспортного производства, в Силиконовой долине или в супермаркетах. Скажем больше: компании, которые агрессивно рекламируются на MTV, Channel One и в Details, продавая кроссовки, джинсы, гамбургеры и бытовую электронику, – это те самые корпорации, что породили сектор «Мак-работы» и привели к исходу производства в анклав дешевой рабочей силы вроде Кавите. Раззадорив молодежь внушениями типа «А ну, поддай им!», кроссовками под девизом «Просто сделай это», футболками «Никаких страхов» и джинсами «Никаких оправданий», эти компании ответили на обращения по поводу

работы громовым «Кто – я?!». Работницы Кавите могут быть недостойны загогулины, но основная категория потребителей продукции компаний Nike и Levi's получила от глобальной брэндовой перетасовки иное послание: они не достойны работы в этих корпорациях.

И, как бы усугубляя оскорбление, бранды, как мы видели в части I, «Без пространства», покидают молодежь в тот самый момент, когда на молодежную культуру обрушивается доселе невиданный по агрессивности брендинг. Юношеская мода, стиль и жизненные ценности находятся в числе самых эффективных источников дохода в индустрии развлечений, а реальная, живая молодежь используется во всем мире как новый тип рабочей силы одноразового использования. Как мы увидим дальше, именно в этом неустойчивом контексте экономика, основанная на доминировании глобальных брандов, становится политическим эквивалентом прищипленного к корпоративному заду клочка бумаги с надписью «Дай мне пинка!».

## Часть IV

### Без брандов

#### Глава двенадцатая «Глушение массовой культуры»

Глава отсутствует.

#### Глава тринадцатая Вернуть себе улицы

Реальность, в которой мы живем, похожа на оккупацию. Нас оккупировали, как нацисты оккупировали Норвегию и Францию во время Второй мировой войны, но наши оккупанты – коммерсанты. Мы должны вернуть себе свою страну, забрав у тех, кто оккупирует ее по поручению своих глобальных хозяев.

***Урсула Франклин, почетный  
профессор Торонтского  
университета, 1998 г.***

Это не акция протеста. Повторяю. Это не

акция протеста. Это какая-то акция художников. Прием.

***Разговор по радиосвязи между полицейскими в Большом Торонто 16 мая 1998 г., в день первой Глобальной уличной гулянки.***

Одна из насмешек нашего века: теперь, когда уличное пространство стало самым ходовым товаром в рекламном бизнесе, сама уличная культура оказалась в осаде. От Нью-Йорка до Ванкувера и Лондона полиция наступает на граффити, на самодельные плакаты, на уличных попрошаек, на тротуарных художников, на моющих ветровые стекла детишек, на стихийное «садоводство» и на уличных торговцев, ведя к криминализации всего, что относится к самобытной уличной жизни большого города.

Это противоречие между коммерциализацией и криминализацией уличной культуры особенно драматично проявлялось в Англии. С начала до середины 90-х годов, когда мир рекламы ринулся на укрощение звукового и визуального ряда рейверских тусовок и начал использовать его для рекламы автомобилей, авиалиний, безалкогольных напитков и газет, британские законодатели практически объявили рейв вне закона, приняв в 1994 году против него Закон об уголовной ответственности (Criminal Justice Act).

Толпа пошла за нами, и дорога из транспортной пробки превратилась в уличный рейв-слет с сотнями людей, кричащих и требующих чистого воздуха, общественного транспорта и велосипедных дорожек.

*Распространяемый по электронной почте репортаж RTS из Тель-Авива, Израиль, 16 мая 1998 г.*

Закон дал полиции далеко идущее право конфисковывать аудиоаппаратуру и сурово обращаться с рейверами во время любых публичных столкновений.

Чтобы противостоять этому закону, «клубная тусовка» (до тех пор занятая лишь поисками очередного места, где бы потанцевать до утра) объединилась в единый фронт с другими политизированными субкультурами, которых тоже встревожила эта новообретенная полицией власть. Так рейверы объединились со сквоттерами [99], ожидающими насильственного выселения, с так называемыми «странниками Нового века», гонимыми за свой бродячий образ жизни, с радикальными «эковоинами», борющимися против вырубки британских лесных районов, строя шалаши на деревьях и прорывая траншеи на пути бульдозеров. У всех этих субкультур, выступающих каждая за свое, появились общие интересы: борьба за право на неколонизированное пространство – для жилья, для деревьев, для тусовок, для танцев. Из этого многообразия культурных противоречий и самых неожиданных коллизий между диджеями, активистами антикорпоративного движения, радикальными

экологами, политизированными художниками и представителями New Age выросло нечто такое, что можно назвать самым энергичным и быстроразвивающимся политическим движением со времен «Парижа-68» [100]: движение «Вернуть себе улицы», Reclaim the Streets (RTS).

Начиная с 1995 года RTS захватывает для своих спонтанных акций оживленные улицы, большие перекрестки и даже отрезки скоростных шоссе. В мгновение ока на первый взгляд разрозненные группы гуляющих прохожих превращают транспортную артерию в сюрреалистическую детскую площадку. Делается это просто. Как водится и у настоящих рейверов, место акции RTS держится в тайне до самого последнего дня. Тысячи людей собираются в заранее назначенном месте, откуда всей толпой отправляются в пункт назначения, известный только организаторам. Перед прибытием толпы на улице, которую сейчас будут «возвращать себе», тихонько припарковывается микроавтобус, оборудованный мощной аудиосистемой. Затем изобретается какой-нибудь театральный способ заблокировать движение, например, инсценируется столкновение двух старых машин и драка их водителей между собой. Или, например, посреди проезжей части устанавливают шестиметровую треногу, а на самом верху к ней подвешивают смельчака-активиста. Машинам тренога проезжать мешает, а пешеходы могут легко лавировать между ее подпорками. Поскольку опрокинуть треногу – означает уронить висящего на ней человека на асфальт, то полиции ничего другого не остается, как только стоять и смотреть, как разворачиваются события. Теперь, когда движение транспорта благополучно заблокировано, проезжую часть объявляют «открытой улицей». Появляются дорожные знаки: «Дышать разрешено», «Зона, свободная от автомобилей» и «Вернем себе пространство». Взмывает ввысь знамя RTS – молния на разноцветном фоне, – и аудиосистема начинает реветь чем попало – от последних электронных подношений до What a Wonderful World Луи Армстронга.

Затем как бы ниоткуда является бродячий карнавал эртээсовцев – тут и байкеры, и клоуны на ходулях, и рейверы, и барабанщики. Бывали случаи, когда посреди перекрестка появлялись гигантские песочницы и качели, надувные бассейны, диваны, ковры и волейбольные сетки. В воздухе проплывают сотни дисков-фрисби; раздают бесплатное угощение; начинаются танцы – на машинах, на автобусных остановках, на крышах домов, вокруг столбов с дорожными указателями. Организаторы называют такие «похищения улиц» по-всякому – от «воплощения коллективной мечты» до «случайного стечения обстоятельств, случившегося в большом масштабе». Как и «рекламобойцы», эртээсовцы перенесли язык и методы радикального экологического движения в городские джунгли, требуя некоммерциализованного пространства в большом городе в такой же мере, как и естественной нетронутости природы вне города или на море. В том же духе происходило самое театральное из всех выступлений RTS, когда 10 000 человек захватили шестиполосную лондонскую автомагистраль М41. Два

человека, одетые в карнавальные костюмы, сидели на вершине шатровых сооружений, покрытых огромными кринолинами (см. фото на с. 390). Стоявшие рядом полицейские не подозревали, что под этими «юбками» скрывались «садовники-партизаны» с отбойными молотками, проделывающие отверстия в асфальте шоссе, чтобы посадить в них молодые деревца. Эртээсовцы, эти неизменные последователи ситуационистов, высказали свою точку зрения: «Под асфальтом... лес» – напоминание о лозунге «Парижа-68» «Под булыжником... пляж».

Эти мероприятия переводят характерную для «глушения культуры» философию возврата себе общественного пространства на новый уровень. Вместо заполнения пока еще не тронутого коммерцией пространства рекламными пародиями, эртээсовцы пытаются заполнить его альтернативным видением того, как может выглядеть общество в отсутствие коммерческого контроля и давления.

Семена эртээсовского урбанистического экологизма были посеяны в 1993 году на Клермонт-роуд, тихой лондонской улочке, которой предназначено было исчезнуть под новым скоростным шоссе, «Соединительное шоссе М11, – объясняет эртээсовец Джон Джордан, – протянется из Уэнстеда до Хэрни в Ист-Лондоне. Чтобы его построить, департаменту транспорта пришлось снести 350 домов, выселить тысячи людей, вырубить часть одного из последних оставшихся в Лондоне участков древних лесов и разорить общину – и все из-за шестиполосного куска асфальта стоимостью в 240 миллионов фунтов, призванного сэкономить шесть минут езды на машине»[1]. Когда городские власти проигнорировали яростные протесты местных жителей, группа художников-активистов возложила на себя миссию попытаться заблокировать дорогу бульдозерам, превратив Клермонт-роуд в бастион из живых скульптур. Они вытащили на улицу диваны, развесили на ветках телевизоры, раскрасили асфальт под гигантскую шахматную доску и выставили перед назначенными на слом домами щиты с якобы социальной рекламой развития пригородов: «Добро пожаловать на Клермонт-роуд: идеальное место для жизни». Активисты влезли на деревья, заняли строительные краны, запустили оглушительную музыку и стали посылать воздушные поцелуи глядевшим на них снизу полицейским и разбиравшим дома рабочим. Уже опустевшие дома преобразовались – их соединили друг с другом подземными ходами и устроили в них художественные инсталляции. Стоявшие на улице старые машины украсили лозунгами, разрисовали под зебру и превратили в клумбы. Машины при этом не просто стали красивыми, но и служили баррикадами, как и тридцатиметровые леса, выстроенные сквозь крышу одного из домов. Это, как объясняет Джордан, было не тактикой использования искусства в политических целях, а превращения искусства в прагматическое политическое орудие, «одновременно прекрасное и функциональное»[2].

Когда в ноябре 1994 года Клермонт-роуд окончательно ровняли с землей, она была самой творчески активной, праздничной и жизнерадостной улицей в

Лондоне. Она была, как говорит Джордан, чем-то «вроде временного микрокосма по-настоящему освобожденной, экологически чистой культуры»[3]. К тому времени, когда активистов вытащили из шалашей на деревьях и крепостях, смысл заключенного в акции послания, что высокоскоростные дороги высасывают жизнь из больших городов, не мог бы быть выражен более наглядно и красноречиво.

Несколькими годами раньше название RTS использовала другая группа. Но в своем нынешнем воплощении RTS сформировалась в мае 1995 года, причем с отчетливо выраженной целью превратить случившееся на Клермонт-роуд в летучий вирус, готовый в любой момент распространиться на любое место в городе: в блуждающую «временную автономную зону» (выражение, придуманное американским гуру анархизма Хакимом Беем). Согласно объяснению Джордана, мысль была проста: «Если нам не удалось вернуть Клермонт-роуд, мы начнем возвращать себе другие улицы Лондона»[4]. В мае 1995 года 500 человек пришли на «слет» RTS на Кемдэн-стрит – танцы под барабаны, свистки и звуковую аппаратуру, питание для которой обеспечивали велосипедные генераторы. Это сборище привлекло к себе внимание рейверов, к тому времени уже политизированных благодаря вовсю действовавшему против них Закону об уголовной ответственности, и ключевой альянс был сформирован. На следующее мероприятие RTS, проведенное на Аппер-стрит в Айлингтоне, собралось уже 3000 человек; на сей раз они танцевали под электронную музыку, ревущую с двух грузовиков, оборудованных мощными клубными аудиосистемами.

Присутствовавшие в толпе анархисты воспользовались случаем излить свой гнев на банки, ювелирные магазины и местные рестораны McDonald's. Они били витрины, бросали бомбы с краской и малевали антиглобалистские лозунги в виде граффити.

*Распространяемый по электронной почте репортаж об акции RTS в Женеве, Швейцария, 16 мая 19981 г.*

Союз рейва с политикой оказался заразной идеей, которая распространилась по всей Британии – в Манчестер, Йорк, Оксфорд и Брайтон. Крупнейшее на сегодняшний день мероприятие RTS в апреле 1997 года привлекло на Трафальгарскую площадь 20 000 человек. К тому времени «слеты» на тему «Вернуть себе улицы» стали международными – их устраивали в таких далеких друг от друга городах, как Сидней, Хельсинки и Тель-Авив. Каждая акция организуется на местном уровне, но при помощи электронной почты и веб-сайтов активисты из разных городов имеют возможность читать репортажи о событиях во всем мире, обмениваться методами ухода от полицейских, делиться приемами эффективного блокирования дорог, видеть плакаты, читать пресс-релизы и листовки со всего мира. С тех пор как видео- и цифровые камеры стали излюбленным аксессуаром уличных акций, эртээсовцы черпают вдохновение еще и в просмотре материалов, заснятых на дальних тусовках и распространяемых в

видеосетях активистов, например, расположенной в Оксфорде Undercurrents, а также на нескольких Интернет-сайтах RTS.

Во многих городах уличные мероприятия составили хорошую пару другому «взрывному» международному движению – «Критической массе». Идея возникла в 1992 году в Сан-Франциско и стала распространяться по городам Северной Америки, Европы и Австралии примерно в одно время с RTS. Велосипедисты «Критической массы» тоже любят пользоваться риторикой «случайных и масштабных совпадений»: в десятках городов одновременно, в последнюю пятницу каждого месяца, на заранее назначенном перекрестке собираются велосипедисты, от семнадцати до семи тысяч человек, и отправляются в путь. Одним своим количеством они формируют «критическую массу», и автомобили вынуждены уступать им дорогу. «Мы не блокируем движение транспорта, – говорят велосипедисты „Критической массы“, – мы сами и есть движение транспорта». А поскольку немало активистов RTS одновременно являются и велосипедистами «Критической массы», то большую популярность приобрела тактика очистки от транспорта назначенных для «возвращения» улиц с помощью «спонтанного наезда» велосипедистов непосредственно перед блокадой на дороге и появлением участников мероприятия.

Может быть, как раз в свете этих связей официальные СМИ почти неизменно описывают мероприятия RTS как «протест против засилья автомобилей». Большинство эртээсовцев, однако, утверждают, что это грубое и невежественное упрощение их целей[5]. Автомобиль, говорят они, – это символ, наиболее осязаемое проявление потери общественного пространства, улиц, где можно ходить пешком, и мест, где можно свободно самовыражаться. Вместо простого протеста против использования автомобилей, говорит Джордан, «RTS всегда старается перевести частную проблему транспорта и автомобилей на уровень более широкой критики общества... и мечтает о возврате улиц в коллективное пользование»[6]. Чтобы особо подчеркнуть эти более широкие связи, RTS организовало уличный слет солидарности с бастующими рабочими лондонской подземки. Еще одна тусовка стала совместным мероприятием с уволенными ливерпульскими докерами, этими любимчиками британских рок-звезд, футболистов и анархистов. Другие акции были направлены против нарушений прав человека и угрозы экологии со стороны Shell, BP и Mobil.

Из-за этих самых разнообразных коалиций RTS крайне трудно отнести к той или иной категории общественных течений. «Является ли уличная тусовка политической демонстрацией? – риторически вопрошает Джордан. – Или фестивалем? Или рейв-слетом? Или просто чертовски удачной вечеринкой?» Эти мероприятия нелегко квалифицировать по многим причинам: они маскируют своих лидеров, у них нет ни центра, ни даже постоянных мест сбора. Уличные акции RTS, как говорит Джордан, «крутятся водоворотом».

Эта неясность не просто намеренная; именно отсутствие жесткой определенности и помогло RTS пленить воображение тысяч молодых людей по всему миру. С тех пор как Эбби Хоффман [\[101\]](#) и «йиппи» [\[102\]](#) внесли в свои «хэппенинги» осознанную абсурдность, политический протест пал до уровня ритуализованного действия, вписывающегося в не очень богатую схему повторяющихся декламаций и отрежиссированных столкновений с полицией. Поп-культура тем временем стала столь же стереотипна в своем отказе впустить осознанную серьезность политических убеждений в свое ироническое игровое пространство. Вот тут-то и появляется RTS. Рассчитанные культурные столкновения уличных акций смешивают в себе серьезную предсказуемость политического выступления со свойственной поп-культуре веселой иронией. Для многих тинейджеров и молодых людей это предоставляет первую возможность примирить их наполненное воскресными мультфильмами детство с искренней политической озабоченностью судьбой своих родных мест и своего окружения. RTS игриво и иронично ровно настолько, чтобы сделать возможной серьезность.

Во многих отношениях движение «Вернуть себе улицы» – урбанистический центр тяжести процветающей в Англии DIY-культуры (см. сноску на с. 238). Изгнанная на экономические задворки десятилетиями правления тори и не получившая от правоцентристской политики Новой лейбористской партии Тони Блэра повода к возвращению, по всей стране разрослась полагаясь только на собственные силы инфраструктура продовольственных кооперативов, нелегальных жилищ сквоттеров, независимых средств информации и бесплатных музыкальных фестивалей. Спонтанные уличные акции – это продолжение самодеятельного стиля жизни; они – утверждение того, что люди могут сами устраивать себе развлечения, не испрашивая разрешения государства и не полагаясь на корпоративные пожертвования. Просто прийти на уличную тусовку – значит стать и участником, и организатором развлечения.

Мы навестили Пресвятую Деву у собора, но она нас явно не ждала и потому танцевать не пошла. Но мы все равно устроили миленькое солнечное шоу и часов на пять, до семи вечера, вернули себе улицу.

*Распространяемый по электронной почте репортаж об акции RTS в Валенсии, Испания, 16 мая 1998 г.*

Уличная акция, кроме того, совсем не в ладу с тем, как наша культура склонна понимать свободу. Будь то хиппи, бросающие все, чтобы жить в загородных коммунах, или яппи, бегущие из урбанистических джунглей на внедорожниках, свобода обычно понимается как бегство от клаустрофобии

большого города. Свобода – это «Трасса 66»[\[103\]](#), это «В дороге» (On the Road [\[104\]](#)). Это – экологический туризм. Это – где угодно, но только не здесь. RTS же не сбрасывает со счетов ни города, ни настоящего. Оно взнуздывает страсть людей к развлечениям и веселью (включая и темную ее сторону – желание буйствовать и бунтовать) и направляет так, что все это воплощается в акт гражданского неповиновения – в уличный фестиваль. На один день тоска по свободному пространству выливается не в бегство от действительности, но в преобразование ее «здесь и сейчас».

Конечно, если хочешь быть по-настоящему циничным, RTS можно назвать также и экопоэзией, прикрывающей вандализм. Это возвышенные разговоры о том, как перекрывают движение транспорта. Это дико одетые и разрисованные подростки, орущие о тирании «автомобильной культуры» находящимся в полном замешательстве и, возможно, сочувствующим им полицейским. Когда в эртээсовских мероприятиях что-нибудь не складывается – приходит всего лишь горстка людей или анархисты-организаторы, не приемлющие иерархии, не могут или не хотят общаться с толпой, – уличная гулянка оказывается именно этим: какой-то хмырь считает себя вправе сидеть посреди улицы в силу идиотской, ведомой ему одной причины. Но в своих лучших проявлениях акции RTS слишком радостны и человечны, чтобы от них можно было просто отмахнуться, и они пробиваются сквозь корку цинизма зевак и наблюдателей: от британской хипповской музыкальной прессы, объявившей тусовку на Трафальгарской площади «лучшей из незаконных рейв-слетов и вечеринок танцевальной музыки за всю историю человечества»[\[7\]](#), до одного из бастующих ливерпульских докеров, заметившего, что «все другие только говорят, мол, надо что-то сделать, а эти ребята делают»[\[8\]](#).

И, как и со всеми успешными радикальными движениями, кое-кто выражает озабоченность тем, что притягательность RTS для масс сделала его слишком модным и что утонченная теория «приложения радикальной поэзии к радикальной политике» заглушается громяющими ритмами и ревом неуправляемой толпы. В октябре 1997 года Джордан сказал мне, что RTS радикально пересматривает свои принципы. Он заявил, что 20-тысячная акция на Трафальгарской площади – не та вершина, к которой стремится RTS. Когда полиция попыталась арестовать микроавтобус с музыкальной аппаратурой, протестующие не стали, как ожидалось, посылать ей издевательские воздушные поцелуи, а начали швыряться бутылками и камнями, и четверым было предъявлено обвинение в покушении на убийство (позже это обвинение сняли). Несмотря на все усилия организаторов, ситуация опустилась до уровня стадионного хулиганства, и, как рассказал газете Daily Telegraph один из представителей RTS, когда лидеры движения попытались снова взять события под контроль, это обернулось против них самих. «Я видел, как несколько наших пытались остановить этих молокососов,

которые накачались пивом и бессмысленно швыряли камни и бутылки. Несколько наших товарищей попытались заслонить от них людей, и одного из них избили»[9]. Но подобные нюансы ускользнули от внимания британских СМИ, которые освещали события на Трафальгарской площади под такими, например, заголовками: «Безумие бунта – головорезы-анархисты терроризируют Лондон»[10].

**«Сопротивление будет таким же транснациональным, как и сам капитализм»**

После Трафальгарской площади, говорит Джордан, стало ясно, что «в уличных тусовках слишком легко увидеть всего лишь развлечение, всего лишь коллективную вечеринку с оттенком политической акции... Если люди считают, что появиться раз в год на уличном мероприятии, забыть все на свете и танцевать до упаду на захваченном участке общественной земли – достаточно, то мы никогда не реализуем своих возможностей». Очередная задача, говорит он, представить себе захват чего-то более крупного, чем одна улица. "Уличная акция – это только начало, проба будущих возможностей. На сегодняшний день по всей стране прошло 30 таких мероприятий. А представить себе 100, и что все они происходят одновременно, и каждое продолжается несколько дней и больше... Представить себе, что уличное собрание укореняется... *la fete permanente* [\[105\]](#)..." [11]

Признаюсь, разговаривая с Джорданом, я не верила, что это движение сможет достичь такого высокого уровня координированности. Даже в свои лучшие времена «Вернуть себе улицы» балансирует на тонкой грани, открыто заигрывая со страстью к бунтарству и пытаясь перекроить ее в более конструктивный протест. Лондонские члены RTS говорят, что одна из целей уличных акций – это «визуализировать промышленный крах», и потому задача участников – вдохновлять друг друга на то, чтобы танцевать и сажать деревья, а не поджигать их, облив бензином. Но уже очень скоро после нашего разговора по спискам адресатов электронной почты нескольких активистов была разослана заметка, в которой обсуждалась идея устроить день одновременных уличных мероприятий по всему миру. Семь месяцев спустя прошла первая в истории Глобальная уличная гулянка. Чтобы совершенно исключить возможность того, что политический подтекст мероприятия ускользнет от внимания, ее назначили на 16 мая 1998 года – день, когда лидеры стран Большой восьмерки собрались на саммит в Бирмингеме, Англия, и за два дня до того, как им предстояло отправиться в Женеву на празднование 15-й годовщины Всемирной торговой организации. Наряду с индийскими фермерами, безземельными бразильскими крестьянами, французскими, итальянскими и немецкими безработными и международными группами по борьбе за права человека, планируемыми одновременные

выступления, приуроченные к двум саммитам, RTS заняло свое место в рядах неоперившегося пока международного движения против транснациональных корпораций и их планов экономической глобализации. Здесь уже речь точно шла не просто об автомобилях.

Наступление полиции было настолько мощным и жестоким, что даже выдавшая виды чешская публика была шокирована... 64 человека были задержаны, в том числе 22 в возрасте до 18 лет и 13 женщин. Во время полицейской акции пострадали невинные люди – просто стоявшие рядом. Всех задержанных избивали и подвергали оскорблениям до самого утра.

*Распространяемый по электронной почте репортаж об акции RTS в Праге.*

В следующий раз будет круче.

*Распространяемый по электронной почте репортаж об акции RTS в Берлине, Германия, 16 мая 1998 г.*

Хотя о них редко писали как о чем-то более значительном, чем отдельные помехи движению транспорта, 30 мероприятий RTS с успехом прошли в двадцати странах мира. 16 мая 800 человек заблокировали шестиполосное шоссе в Утрехте, Нидерланды, и танцевали там пять часов кряду. В Турку, Финляндия, две тысячи человек мирно оккупировали один из главных городских мостов. Почти тысяча берлинцев устроили рейв-тусовку на перекрестке в деловом центре города, а в Беркли, Калифорния, семьсот человек веселились на Телеграф-авеню. Самая успешная Глобальная уличная гулянка состоялась в Сиднее, Австралия, где несанкционированная политическая демонстрация вкупе с музыкальным фестивалем прошла без сучка без задоринки. Три-четыре тысячи человек «захватили» дорогу, установили три помоста, где выступали музыкальные группы при участии полудюжины диджеев. Никакого спонсорства со стороны Levi's, Borders, Pepsi или Revlon не было (а ведь именно такого рода поддержка делает возможным проведение дорогостоящих фестивалей, например, lilith Fair), но сиднеевское RTS как-то умудрилось «организовать сбор пожертвований, бесплатное питание, площадку для скейтбординга, установить на тротуаре пять терминалов для выхода в Интернет, найти двух скульпторов, работающих по песчанику, поэтов, факиров, „садовников-партизан“... и еще множество всяких веселых и легкомысленных развлечений»[12]. Реакция полиции на Глобальную уличную гулянку очень различалась от города к городу. В Сиднее полицейские просто стояли в почтительном изумлении и лишь просили приглушить музыку по мере наступления вечера. В Утрехте полиция была настроена настолько дружелюбно, что «в какой-то момент, по сообщению одного из местных организаторов, полицейские смешались с толпой и уселись на мостовой, ожидая прибытия аудиоаппаратуры. Когда ее наконец привезли, они фактически помогли запустить генератор». Не обошлось, конечно, без исключений. На акции в Торонто, на которую ходила я, полицейские ничего

не делали в течение часа, а потом с ножами в руках вошли в толпу из четырехсот участников и начали (абсурд!) прокалывать ярко расцвеченные воздушные шары и энергичными движениями разрезать плакаты. В результате мероприятие скатилась на уровень бестолковых стычек, которые и стали главной темой шестичасового выпуска новостей. Но столкновение в Торонто было сущим пустяком по сравнению с тем, что происходило в других городах. Пять тысяч человек танцевали на улицах Женевы, но к полуночи веселье «переросло в полномасштабные беспорядки. Подожгли одну машину, и тут же тысячи полицейских атаковали толпу, бросая гранаты со слезоточивым газом. До пяти часов утра демонстранты разбили сотни окон в зданиях, принадлежащих банкам и корпоративным офисам, причинив им серьезный ущерб – более полумиллиона фунтов». В ожидании прибытия лидеров крупнейших держав мира и известных бизнесменов на празднование юбилея ВТО беспорядки продолжались несколько дней[13].

Просим прощения за накладку, но поскольку явилось всего лишь десять человек, мы решили, походив под барабан по городу с плакатами, смыться на остаток дня на пляж.

*Распространяемый по электронной почте репортаж об акции RTS в Дарвине, Австралия, 16 мая 1998 г.*

В Праге на уличную акцию на Венцеславской площади собралось три тысячи человек. Там были установлены четыре аудиосистемы, и двадцать диджеев готовились начать концерт. Очень скоро в толпу на полной скорости врезалась полицейская машина; ее окружили и опрокинули, а рейверская тусовка, как и в Женеве, превратилась в бесчинство. После того как организаторы официально закрыли мероприятие, триста человек, по большей части подростков, прошли маршем по улицам Праги, причем некоторые останавливались и бросали бутылки и камни в витрины ресторанов McDonald's и Kentucky Fried Chicken. На гулянке в Беркли, Калифорния, тоже происходило швыряние бутылками и камнями, равно как и ряд других бессмысленных действий: например, бросание в огонь пенопластовых матрацев на Телеграф-авеню (отравлять воздух ядовитыми продуктами горения в качестве протеста против загрязнения окружающей среды – гениально!) и разбивание витрин местного книжного магазина, не входящего ни в одну из книготорговых сетей («шарахнем по этим корпоративным негодьям!»). Мероприятие рекламировалось как праздник «искусства, любви и протеста», но полиция назвала его «беспорядками» – «самыми крупными за последние 8 лет»[14]. Было произведено по меньшей мере 27 арестов в Кембридже, четыре – в Торонто, четыре – в Беркли, три – в Берлине, 64 – в Праге, десятки в Брисбене и более двухсот за несколько дней беспорядков в Женеве.

Да, в нескольких крупных городах Глобальная уличная гулянка никоим образом не стала «fete permanente», как мечталось Джону Джордану. И тем не менее мгновенная международная реакция, спровоцированная не более чем несколькими сообщениями по электронной почте, доказывает, что есть и

возможности, и желание для действительно глобального протеста против потери общественного пространства. Стремление вернуть пространство, свободное от брэндов, так близко столь многим молодым людям разных стран, что ответственность активистов за эмоции, вдохновляемые этим протестом, необычайно велика.

Эти эмоции в полную силу проявились 16 мая в Бирмингеме, штаб-квартире Глобальной уличной гулянки. Восемь самых могущественных в мире политиков занимались тем, что обменивались шерстяными футболками, подписывали торговые соглашения и – даже сказать противно – хором пели собственную интернациональную версию известной песни Битлз: «Все, что тебе нужно, – это любовь». А в это время восемь тысяч активистов, собравшихся со всей Великобритании, взяли под свой контроль транспортную развязку, подключили звуковую аппаратуру, играли в уличный волейбол и вызывали к жизни праздничный дух RTS. Как и в других городах, здесь происходили столкновения с полицией, окружившей толпу собравшихся кольцом в три ряда полицейских. На сей раз, однако, творческая абсурдность взяла верх, и вместо бутылок и камней излюбленным орудием стали обретающие все большую популярность балаганные боеприпасы: торты с заварным кремом. А среди треножников, плакатов и флагов возвышался новый транспарант – огромный красный воздушный змей, на котором были написаны названия всех городов в двадцати странах по всему миру, где одновременно проходили уличные акции[15]. «Сопrotивление, – вещал один из плакатов, – будет таким же транснациональным, как и сам капитализм».

### *Из агитпропа RTS*

Приватизация общественного пространства, одним из символов которой стали автомобили, углубляет разрушение жилых кварталов и местных сообществ, из которых состоит наги город. Расположение дорог, бизнес-парки, торговые комплексы – все это приводит к распаду местных сообществ и уничтожает нормальный городской уклад. Все становится одинаковым. Жилой район превращается в товар – деревню, созданную для шопинга, усыпленную и находящуюся под постоянным наблюдением. Стремление людей к общности восполняется в других местах, через зрелища, которые создаются искусственно, чтобы затем продать их нам. Те «улицы» и «площади», которые мы видим по телевизору в сериалах, – это всего лишь пародии на общественное пространство, уничтожаемое бетоном и капитализмом. Настоящая улица при таком сценарии развития становится пустой и бесплодной. Это место, через которое можно проходить, но в котором нельзя жить. Улица существует лишь как придаток чего-

либо еще – витрины магазина, рекламного щита или автозаправочной станции.

*RTS Лондон.*

Я заметил, что у всех этих событий есть нечто общее: ВОЗВРАЩЕНИЕ СЕБЕ ТОГО, ЧТО ОДНАЖДЫ БЫЛО ОТНЯТО. Возвращаем ли мы себе улицу, прежде заполненную автомобилями; дома для сквоттеров или излишки продовольствия для нищих; превращаем ли снова студенческие кампусы в места протеста или в театральные сцены; заставляем ли прислушаться к нашим голосам, отделяя их от всего того, что доносится из глубоких и темных недр корпоративных СМИ, или очищаем нашу визуальную среду от рекламных щитов, – мы всегда забираем обратно. Забираем обратно то, что всегда было нашим. «Нашим» не как «наш клуб» или «наша компания», но как то, что принадлежит человечеству. Всему человечеству. «Наше» как «неправительственное» и «некорпоративное»... Мы хотим, чтобы власть перешла к людям как к единому сообществу. Мы хотим Вернуть Себе Улицы.

*RTS Торонто.*

## **Глава четырнадцатая** **Недовольство растёт**

Глава отсутствует.

## **Глава пятнадцатая** **Эффект бумеранга: брэндинг оборачивается против брэндов**

Глава отсутствует.

## **Глава шестнадцатая** **Повесть о трёх брэндах**

Глава отсутствует.

## **Глава семнадцатая**

## **Внешняя политика на местном уровне**

Глава отсутствует.

## **Глава восемнадцатая По ту сторону брэндинга**

Глава отсутствует.

## **Заключение Общество: потребительское или гражданское?**

Глава отсутствует.

## **Послесловие Два года на улицах: пройти сквозь символы**

Глава отсутствует.

---

### **Сноски**

[1] Подобный способ найма позволяет значительно экономить на социальных пособиях и т.п. – Прим. пер.

[2] Имеются в виду так называемые свободные экономические зоны. – Прим. ред.

[3] Выражение из романа Д. Коупленда «Поколение X», означающее низкооплачиваемую, непрестижную, бесперспективную работу в сфере обслуживания. – Прим. пер.

[4] Расширение (или дифференциация) бренда (brand extension) – использование уже существующего бренда в новых категориях товаров и услуг (собственно, расширение бренда), пополнение товарной номенклатуры за счет товаров своей категории (линейное расширение) или вступление в

альянс с другими брендами (ко-брендинг, совместный брендинг, брендинговое партнерство). – Прим. ред.

[5] Консюмеризм (consumerism) – организованное движение граждан и государственных органов в защиту прав потребителей. – Прим. пер.

[6] New Age («Нью Эйдж», «Новый век») – массовое эклектичное общественное движение, сформировавшееся в США и Западной Европе в 60-х годах XX века, представители которого, исповедуя принципы духовного развития и трансформации сознания, стремились к переосмыслению, переработке и обновлению традиционных религиозных доктрин и концепций. Лидеры движения в поиске методик, раскрывающих внутренний потенциал человека, в разное время обращались к различным религиозным и мистическим традициям, впитывая и адаптируя их основные идеи. Само движение было и остается крайне разнородным; формальная организация отсутствует; к движению относят себя многочисленные религиозные группы, секты, общины, что породило большую путаницу вокруг самого понятия New Age. Общей чертой сторонников движения можно считать новый духовный взгляд на мир и стремление к самосовершенствованию. – Прим. пер.

[7] CEO (Chief Executive Officer) – генеральный директор компании. – Прим. пер.

[8] Хип-хоп (hip-hop) – стиль молодежной уличной культуры, к которому относятся рэп, брейк-данс, граффити и др. – Прим. пер.

[9] От mural – настенная живопись и ad. – реклама. – Прим. пер.

[10] «Сад свободы». – Прим. пер.

[11] James Dean, американский актер («К востоку от Эдема», «Бунтарь без причины»), культовая фигура, благодаря угрюмой бунтарской натуре своих героев; погиб в автокатастрофе в 1955 г. – Прим. пер.

[12] Jack Kerouac (1922-1969), американский писатель, основатель и лидер литературного движения «Поколение битников». – Прим. пер.

[13] William Burroughs (1914-1997), американский писатель и художник, наркоман, чья книга была запрещена в США (до 1965 г.). – Прим. пер.

[14] Персонаж компьютерной игры, захватившей Америку в 1982 г. – Прим. перев.

[15] Синергия – здесь: совместные скоординированные действия брендов для раскрутки и взаимного продвижения на различных рынках. – Прим. ред.

[16] Bugs Bunny – заяц, неуязвимый герой популярнейших мультфильмов. – Прим. пер.

[17] Faith Popcorn – американский маркетолог-аналитик, основательница консалтинговой компании BrainReserve, автор бестселлеров. Известна как автор оригинальной концепции трендов – тенденций развития общества, на основе которых неоднократно точно предсказывала появление новых направлений в бизнесе, возникновение и развитие новых рынков, разрабатывала стратегии развития компаний, новые продукты и услуги. Концепция «кокона» (Cocooning) – один из таких трендов. – Прим. ред.

[18] В оригинале игра слов: free love – «свободная любовь», free – еще и «бесплатная». – Прим. пер.

[19] Стиль, который ассоциируется с самыми элитными и дорогими частными школами в США – preparatory schools, то есть подготовительными к университету школами. – Прим. пер.

[20] Y(oung) U(rban) P(rofessional) – так называют высокооплачиваемых, хорошо образованных, уверенных в себе молодых людей, проложивших себе путь собственным интеллектуальным трудом. К особенностям яппи можно отнести крайний прагматизм и стремление к высокому уровню жизни. На первом месте для них – собственный бизнес и карьера. – Прим. пер.

[21] Общеизвестное прозвище IBM, «Голубой гигант», намек на цвет фирменного логотипа. – Прим. пер.

[22] 50-этажный деловой центр, в котором ранее располагалось ведомство по торговле с Канарскими островами, самое высокое здание в Великобритании. – Прим. перев.

[23] Cool hunters – по аналогии с headhunters – «охотниками за головами», специалистами по поиску и подбору высококвалифицированных кадров. – Прим. пер.

[24] В среде чернокожей молодежи принято обращаться друг к другу (а также и к незнакомым белым, в знак доброго расположения) словом «брат», brother, у которого (как и у многих других слов) они имеют обыкновение проглатывать окончание, так что описываемое в тексте использование слова «Бго» (а звучит оно, действительно, как «бра») – это знаковый культурологический феномен. – Прим. пер.

[25] Приверженцы Республиканской партии США считаются людьми более консервативными. – Прим. пер.

[26] Indie – сокр. от independent, «независимый», – общее название для небольших студий грамзаписи, которые записывают альтернативную рок-музыку или джаз, неинтересную по коммерческим соображениям. Противопоставлялись major labels крупным звукозаписывающим компаниям. – Прим. пер.

[28] Термин, предложенный американским ученым Т. Куном в его книге «Структура научных революций» (1962). По Куну, парадигма – это общепризнанная научная концепция, которая на определенный период времени предлагает модели проблем и их решений тем, кто занимается практической деятельностью. Периодически, когда набирается множество новых открытий и результатов исследований, происходит смена, или сдвиг, парадигмы, что приводит к научной революции и, соответственно, требует быстрого реагирования со стороны практиков. – Прим. ред.

[29] Mainstream – основное направление, главная линия (в искусстве, литературе и т.п.). – Прим. ред.

[30] Комедийный сериал, в котором исполнители – пять мужчин и пять женщин – выступают с пародиями на современную массовую культуру и

высмеивают рекламу и средства массовой информации, ее питающие. – Прим. ред.

[31] В государственных школах США учебники не покупают, а берут в библиотеке. – Прим. пер.

[32] ZapMe! – компания, предоставляющая доступ в Интернет, компьютерное оборудование и техническую поддержку более чем 6000 школ в США, что позволяет ей осуществлять контроль над информацией, поставляемой школьникам, и влиять на их вкусы и предпочтения. – Прим. ред.

[33] Студенты в США дают оценку каждому из прослушанных курсов, и она очень влиятельна – результатом может быть даже увольнение преподавателя. – Прим. Пер.

[34] Иногда потребители перестают воспринимать торговую марку продукта как самостоятельный брэнд и начинают использовать ее название для обозначения более широкой группы аналогичных товаров со сходными характеристиками. В этом случае владельцы такой торговой марки теряют исключительное право на ее использование, так как марка стала общеупотребительной и, ассоциируясь в сознании потребителя с целой группой товаров, больше не отражает своеобразие конкретного товара от определенного производителя. Примером таких марок, давно ставших родовыми названиями, могут служить слова «эскалатор», «аспирин», «целлофан» и «термос». Эксперты называют такую торговую марку дженерик. Дженериками называют также лекарственные препараты, созданные на основе тех же лекарственных форм или химических соединений, что и лекарства-бренды, но носящие название одного из входящих в их состав химических компонентов, что позволяет существенно снизить их стоимость для конечного потребителя (например, многочисленные противовоспалительные и жаропонижающие препараты на основе парацетамола, продающиеся под особыми торговыми марками (Coldrex и пр.), и собственно парацетамол. Дженерик – товар, обладающий сходными характеристиками с известными товарами-брендами, но при этом не продающийся под отдельной торговой маркой и не защищенный от смешения с подобными себе конкурентами товарным знаком. – Прим. ред.

[35] Цель этой общественной организации – следить за тем, чтобы коммерческая культура занимала надлежащее место, не позволяя ей эксплуатировать детей и разрушать высокие нравственные ценности: семью, демократию, нравственность. – Прим. ред.

[36] Маккартизм – термин, применяемый к ситуациям, когда политические обвинения (не только в принадлежности к коммунистической партии, как это делал сенатор Дж. Р. Маккарти в 1947-1957 гг.) не имеют под собой достаточных оснований. – Прим. пер.

[37] Здесь имеется в виду знаменитая рекламная кампания, изображающая на плакатах молодых людей разных рас в сопровождении рекламного слогана United Colors of Benetton – «Объединенные цвета Бенеттона». – Прим. ред.

[38] Знак осознания проблемы СПИДа. – Прим. пер.

[39] Деятель негритянского и черно-мусульманского движения, сепаратист, убитый в 1965 г. в Нью-Йоркском Гарлеме. – Прим. пер.

[40] Girls Power («Сила девушек») – общее название, объединяющее многочисленные общественные организации, занимающиеся воспитанием и обучением девушек в возрасте от 9 до 18 лет, задачами которых является предоставление объективной и непредвзятой информации о половом воспитании, об особенностях женской физиологии и здоровья, о правах женщин. Цель таких организаций – помочь девушкам благополучно пройти через период полового созревания, заложить основы для здорового материнства, сексуальности, помочь им сформировать позитивные жизненные ценности, стать полноценными членами общества, способными принимать самостоятельные решения, несмотря на сложившееся в обществе неравенство между полами и сексизм. – Прим. ред.

[41] Намек на мужской шовинизм (male Chauvinist pig). – Прим. пер.

[42] Профессиональный игрок в гольф. – Прим. пер.

[43] Эстрадная артистка. В 1997 г. начала играть в собственном комедийном сериале «Эллен» – это было первое открытое появление на американском телевидении гомосексуального персонажа. – Прим. пер.

[44] Mea culpa – «Моя вина» (лат.). – Прим. ред.

[45] Идеологи феминизма утверждают, что многие английские слова в действительности скрыто пропагандируют превосходство мужчин над женщинами: едва ли не в каждом слове, определяющем женщин, зашифровано мужское начало. Так, даже в самом слове «эмансипация» (emancipation) есть буквосочетание man, «мужчина». Взамен было предложено слово «эфемсипация» (Jem от лат. femina, «женщина»). Слово history (история) также признано сексистским из-за буквосочетания his, «его». Правильным термином радикальные феминистки называют слово herstory (англ. her, «ее»). Вот еще несколько примеров слов, признанных «некорректными»: woman («женщина»), вариант: wofem; menstruation («менструация»), предпочтительный вариант – femstruation; human («человек») – femman. Некоторые феминистки настаивали на применении местоимения «оно» или даже «она» к Иисусу Христу. Женское имя Иисуса Христа (Криста, Дочь Божья) было введено в употребление скульптором Эдвиной Сандис, предложившей заменить традиционное изображение Христа распятием с женской обнаженной фигурой. – Прим. пер.

[46] В американских супермаркетах никогда не продаются журналы типа Playboy или Penthouse, но если даже и совершенно далекий от этой тематики журнал опубликует откровенные материалы эротического свойства, или наглядные описания насилия, или что-либо другое, способное оскорбить вкусы или пойти против убеждений публики в каком-нибудь конкретном месте, она может легко добиться снятия журнала с продажи. – Прим. пер.

[47] На денежных купюрах США присутствует надпись: «В Боге наша

надежда» (In God We Trust). – Прим. пер.

[48] Агентство при правительстве США, главная задача которого – обеспечивать свободную и честную торговую конкуренцию в экономике страны. – Прим. пер.

[49] Средний и указательный пальцы образуют букву V, остальные пальцы сложены, рука поднята ладонью вперед. – Прим. пер.

[50] Французский политик, путешественник и историк (1805-1859), автор исследования «Демократия в Америке». – Прим. пер.

[51] Вопль души (фр.). – Прим. пер.

[52] Incredible Hulk, герой комиксов, а затем и телесериала. – Прим. пер.

[53] Сухой завтрак, состоящий из воздушной кукурузы с какао. – Прим. пер.

[54] Компания, производящая хлопья и прочие злаковые сухие завтраки. Эту еду, наряду с чипсами, гамбургерами, пиццей массового производства и проч., многие относят к разряду junk food, «сорной» еды. – Прим. пер.

[55] От англ. content – «содержание». – Прим. пер.

[56] Букв. «Празднование». – Прим. пер.

[57] Семейство Джетсонов (от jet, реактивный самолет) живет в XXI веке с его немыслимыми техническими достижениями. – Прим. пер.

[58] Общественные и политические группы, представляющие различные интересы и конкурирующие между собой в стремлении повлиять на политику правительства. Политический процесс – это прежде всего результат взаимодействия таких групп. – Прим. ред.

[59] Сенатор-республиканец от Северной Каролины. В данном контексте его лучшей характеристикой будет публичное высказывание 1994 года: «Мистеру Клинтону хорошо бы поостеречься, если он захочет сюда приехать. Пусть непременно захватит с собой телохранителя». – Прим. пер.

[60] Остров вулканического происхождения в Тихом океане, входит в число Марианских островов. – Прим. пер.

[61] Громкий судебный процесс, скандал (фр.). – Прим. пер.

[62] Персонаж мультсериала The Simpsons. – Прим. пер.

[63] DIY-culture (от англ. Do it yourself – «сделай сам») – культурная концепция, сутью которой является призыв создать свой собственный мир внутри существующей массовой культуры, не становясь при этом частью ее. Суть DIY-культуры в том, чтобы перестать зависеть от навязчивой рекламы и прихотей крупных корпораций, решающих, что мы будем думать и чувствовать. DIY-культура родилась, когда люди начали приходить к выводу, что единственный способ оставаться самим собой – это делать что-либо самому и для себя. К DIY-культуре относят себя самые разные общественные группы и объединения: от активистов, выступающих за равные права для нетрудоспособного населения, до простых граждан, протестующих против строительства скоростного шоссе на территории своего поселка. Некоторые культурологи считают DIY-культуру частью панк-культуры. – Прим. ред.

[64] Анорексия – это нарушение питания, характеризующееся

добровольным голоданием. Считается, что примерно 90– 95 процентов анорексиков – женщины. Подверженные анорексии регулируют свой вес путем строгого ограничения числа потребляемых калорий и иногда чрезмерными физическими упражнениями. Симптомы этого расстройства часто перекрываются симптомами булимии, потому что здесь люди тоже стараются сбросить вес с помощью искусственно вызываемой рвоты или бесконтрольного употребления слабительных и мочегонных. Панически боящиеся растолстеть анорексички кажутся себе жирными, сколько бы ни весили. – Прим. пер.

[65] Общепринятая практика в странах Запада: после выхода книги автор ездит по стране с публичными выступлениями для рекламы и продвижения своего произведения. – Прим. пер.

[66] AT&T – крупнейшая телекоммуникационная компания США. – Прим. ред.

[67] Американский лингвист и политический аналитик. – Прим. пер.

[68] Первая поправка к Конституции США: «Конгресс не может принимать закон... который ограничивал бы свободу слова и прессы». – Прим. пер.

[69] Чернокожие американцы (например, Майкл Джордан) традиционно голосуют за Демократическую партию: считается, что она более, чем Республиканская, озабочена вопросами социальной справедливости. – Прим. пер.

[70] Аллюзия на роман А. Хаксли *Brave New World*. – Прим. пер.

[71] Гигантский крытый стадион в Нью-Йорке. – Прим. пер.

[72] Knowledge economy – информационная экономика; экономика, основанная на знаниях, в которой большая часть валового внутреннего продукта обеспечивается деятельностью по производству, обработке, хранению и распространению информации и знаний. – Прим. ред.

[73] Аутсорсинг – привлечение внешних ресурсов для решения отдельных задач; выполнение отдельных функций по управлению предприятием сторонними специалистами или специализированными организациями. – Прим. ред.

[74] Аллюзия на название книги М. Кундеры «Невыносимая легкость бытия». – Прим. ред.

[75] Buy-in-bulk Price Club – нечто среднее между оптовым и розничным магазином. Такие торговые центры получили распространение в последнее десятилетие XX века в США. Цены в них еще ниже, чем в дискаунтерах, но покупать товары надо оптовыми партиями. – Прим. пер.

[76] Крупнейшая туристическая компания, предоставляющая путевки и пакеты туристических услуг по системе «все включено». – Прим. пер.

[77] «Замкнутый круг», парадоксальное действие – от одноименного названия повести американского писателя Д. Хеллера. – Прим. ред.

[78] Популярный американски телесериал. – Прим. пер.

[79] North American Free Trade Agreement – соглашение между США, Канадой и Мексикой о создании Североамериканской зоны свободной торговли. – Прим. ред.

[80] Аллюзия на Новый курс Ф. Д. Рузвельта. – Прим. пер.

[81] Здесь имеется в виду кабинет в углу здания, с окнами, выходящими на две стороны, считающийся самым престижным. – Прим. пер.

[82] Чарльз Хэнди – английский ученый, автор многих книг по менеджменту и социальной философии. Работал в компании Shell. С 1972 года преподает в Лондонской школе бизнеса. – Прим. пер.

[83] Каким бы странным это ни казалось рядовому российскому читателю, для Северной Америки это действительно незначительная зарплата. – Прим. пер.

[84] Термин, используемый для обозначения того факта, что часто дела оборачиваются точно так, как ожидал человек (или как было напрогнозировано), не обязательно из-за его предвидения, а потому, что он вел себя таким образом, который способствовал этому исходу. Преподаватель, который предсказывает, что студент в конечном счете провалится на экзамене, имеет тенденцию относиться к этому студенту таким образом, который увеличивает вероятность провала, то есть выполняя первоначальное пророчество. – Прим. ред.

[85] Пенсионный план – инвестиционный договор, заключаемый между работодателем и служащим, по которому служащий получает определенный доход после выхода на пенсию. – Прим. ред.

[86] Любая схема частного пенсионного обеспечения в США предусматривает вложение денег пенсионного фонда (взносы в который делает работодатель) в финансовые инструменты, приводящие к росту активов фонда. Wal-Mart вкладывает их в собственные акции, иными словами, начисляет пенсию не в местной валюте, а в акциях, которые работник при выходе на пенсию может продать по сильно выросшим (как предполагается) к тому времени котировкам. – Прим. пер.

[87] Общепринятая практика в США: родители открывают на имя ребенка счет в инвестиционной компании, занимающейся управлением деньгами клиентов; средства, положенные на этот счет, за годы достижения ребенком совершеннолетия, когда тот вступает во владение деньгами, вырастают в значительную сумму. – Прим. пер.

[88] По аналогии с диджеем и диск-жокеем – «видео-жокей». – Прим. пер.

[89] Вице-президент США при Билле Клинтоне. – Прим. пер.

[90] Так называют мироощущение, возникшее в 1967 году в Сан-Франциско с началом знаменитого поп-фестиваля; из него вырос ряд «альтернативных» образов жизни, особенно прижившихся в Сан-Франциско. – Прим. пер.

[91] Так называют сборную США по баскетболу, победившую на Олимпиаде 1992 г. в Барселоне. В команду входили ведущие игроки Национальной баскетбольной ассоциации, в том числе Майкл Джордан. – Прим. пер.

[92] Баскетбольная команда из Миннеаполиса. – Прим. пер.

[93] Климатическое явление, заключающееся в периодическом (раз в 4-12 лет) потеплении воды в Тихом океане вдоль западного побережья Южной

Америки и ведущее к серьезным последствиям для погоды и океанской фауны и флоры. – Прим. пер.

[94] «Побоище Петерлоо» – 16 августа 1819 г. В этот день 60-тысячная толпа, собравшаяся на Свято-Петровских Полях (St. Peter's Fields) в Манчестере, чтобы послушать речи о парламентской реформе, подверглась обстрелу, в результате которого 11 человек погибли и 400 получили ранения. – Прим, пер.

[95] Yankelovich – американское консалтинговое агентство по маркетинговым исследованиям и изучению поведения потребителей на основе анализа их стиля жизни, ценностей и предпочтений. – Прим. ред.

[96] Лозунг компании Nike – Just Do It («Просто сделай это»). – Прим. пер.

[97] Известная компания по производству конторского оборудования и канцелярских принадлежностей. – Прим. пер.

[99] Сквоттеры (squatters) – бездомные люди, незаконно вселившиеся в пустой дом или квартиру. Занятое ими помещение называется «сквотт» (squat). – Прим. ред.

[100] Студенческие волнения, начавшиеся в Сорбонне в апреле 1968 года как протест против ханжеской морали и консервативных методов преподавания и вылившиеся в общенациональное восстание, охватившее всю Францию. К студентам присоединились политические партии (коммунисты, социалисты, левые радикалы), а также всевозможные объединения неформальных художников, музыкантов, представители движений за сексуальную свободу, феминистских, экологических движений, а затем и профсоюзные организации. В результате 13 мая Франция была охвачена всеобщей забастовкой, в которой участвовало почти все трудоспособное население страны – 10 млн. человек. Повсюду проходили массовые выступления, шли баррикадные бои с полицией, захватывались заводы, университеты и проч. Забастовали телеграф и почта, страна оказалась парализованной. После многодневных переговоров власти жестоко подавили студенческую революцию. События «Париж-68» привели к изменению морального, интеллектуального и политического климата Европы, определив развитие литературы, искусства и др. на многие годы. – Прим. ред.

[101] Американский активист левого крыла, судимый в 1968 году в составе «Чикагской восьмерки» за провоцирование беспорядков на съезде Демократической партии. Застрелен в 1989 г. – Прим. пер.

[102] Yippi – политизированные хиппи, радикалы конца 60-х – начала 70-х годов. Аббревиатура от Y(outh) I(nternational) P(arty) («Международная молодежная партия»). – Прим. пер.

[103] Приключенческий телесериал 60-х гг. – Прим. пер.

[104] Песня и автобиографическая книга Джека Керуака, ведущей фигуры поколения битников. – Прим. пер.

[105] La fete permanente – бесконечный праздник (фр.) – Прим. ред.

