

Глава 1

Как управлять рекламным агентством

Управление рекламным агентством практически ничем не отличается от управления любой другой творческой организацией — исследовательской лабораторией, журналом, архитектурной мастерской, большой кухней.

Тридцать лет назад я работал поваром в ресторане отеля Majestic в Париже. Генри Соль из отеля Pavillon как-то сказал мне, что это была, по всей видимости, лучшая из всех когда-либо существовавших кухонь.

В нашей бригаде было тридцать семь поваров. Мы работали, как дервиши, по шестьдесят три часа в неделю (в отеле не было профсоюза). С утра до ночи мы потели, кричали, ругались и готовили пищу. Мы все, без исключения, трудились, вдохновленные одним желанием — приготовить блюдо лучше, чем это делал кто-либо раньше. *Сила духа* любого из нас сделала бы честь даже морскому пехотинцу.

Я всегда верил в то, что если я смогу понять, как месье Питар, шеф-повар, поддерживал среди поваров и их подручных такой высокий, «раскаленный добела» моральный дух, то сумею применить его стиль руководства и для управления своим рекламным агентством.

В первую очередь необходимо отметить, что месье Питар был самым лучшим поваром во всей бригаде, и мы знали это. Ему приходилось проводить большую часть своего времени за письменным столом, составляя меню, проверяя счета и оформляя заказы на поставку продуктов. Тем не менее один раз в неделю он обязательно выходил из своего кабинета (который был расположен посередине кухни и отделен от нее стеклянными перегородками), чтобы самостоятельно *приготовить* какое-то блюдо. Мы всегда собирались вокруг него толпой, чтобы посмотреть, как он это делает, искренне изумляясь его виртуозностью. Работать на такого первоклассного мастера — это вдохновляло!

(Следуя примеру шефа Питара, я до сих пор время от времени сам составляю рекламные объявления, чтобы напомнить

своей команде креативщиков, что еще не утратил своего мастерства.)

Месье Питар руководил персоналом кухни, не выпуская из рук металлический прут, и все мы его ужасно боялись. Он восседал в своей стеклянной клетке — *важная персона*, высший символ власти. Когда, выполняя свою работу, я допускал ошибку, то непременно смотрел, не сверлит ли меня его пронзительный взгляд.

Повара, как и креативщики, работают в жестких условиях и склонны к повышенной раздражительности. Сомневаюсь, чтобы более благоразумный босс мог пред-отвратить наши ссоры, которые порой доходили до рукоприкладства. Месье Бургено, наш *chef saucier* (повар, ответственный за приготовление соусов), говорил мне, что к тому времени, когда повару исполняется сорок, он либо умирает, либо теряет рассудок. Я понял, что он имел в виду, в тот вечер, когда наш *chef potagier* (повар, ответственный за приготовление первых блюд) начал бросать в меня сырые яйца через всю кухню и девять из сорока семи яиц попали в цель. Он был взбешен тем, что я в поисках костей для пуделей важного клиента вторгся в его царство кастрюль.

Наш *chef patissier* (главный кондитер) был не менее эксцентричен. Каждый вечер, уходя после работы домой, он прятал в свою фетровую шляпу курицу. Как-то раз, собираясь в отпуск, он заставил меня спрятать в штанинах его нижнего белья две дюжины персиков. Однако, когда в честь короля и королевы Англии в Версале проводился правительственный обед, именно этому жуликоватому гению, единственному из всех кондитеров Франции, поручалось готовить декоративные корзинки из сахара и глазированного печенья.

Месье Питар очень редко хвалил своих поваров, но, если подобное случалось, это превозносило нас до небес. Когда президент Франции посещал банкет в ресторане отеля Majestic, атмосфера на нашей кухне накалялась до предела. В один из таких памятных случаев я покрывал лягушачьи лапки белым

соусом chaud-froid (шофруа — соус из дичи) и украшал каждое бедрышко отборными листиками кервеля. И вдруг понял, что месье Питар стоит рядом со мной и наблюдает, как я это делаю. Я так испугался, что у меня подогнулись ноги и задрожали руки. Он вытащил карандаш из своего накрахмаленного поварского колпака и взмахнул им — для всех членов бригады это был знак собраться вокруг стола. Затем он показал на лягушачьи лапки, над которыми я трудился, и сказал очень медленно и четко: «Вот как следует это делать». В тот момент я стал его должником на всю оставшуюся жизнь.

(Сейчас я хвалю своих подчиненных так же редко, как месье Питар хвалил своих поваров, в надежде на то, что они будут ценить редкую похвалу больше, чем непрерывный поток положительных отзывов об их работе.)

Месье Питар умел делать незабываемые «подарки». Однажды вечером, когда я приготовил суфле «Ротшильд» (в его состав входило три ликера), он повел меня наверх, к двери в зал ресторана, и позволил мне посмотреть, как президент Поль Думер ест мое суфле. Три недели спустя, 7 мая 1932 года, Поль Думер скончался (не от моего суфле, конечно, а от пули выжившего из ума русского)*.

Месье Питар не выносил некомпетентности. Он знал, что профессионалов деморализует работа бок о бок с дилетантами. Я видел, как он в течение одного месяца уволил трех кондитеров за один и тот же «грех»: они не могли испечь булочки «бриошь» так, чтобы их дрожжевые шапочки поднимались равномерно. Господин Гладстоун одобрил бы такое суровое отношение: он считал, что «премьер-министр прежде всего должен быть хорошим мясником».

Месье Питар приучил меня поддерживать чрезвычайно высокий уровень обслуживания клиентов. Например, однажды он

* Поль Думер (1857–1932), президент Французской Республики, скончался от выстрела террориста Павла Горгулова 6 мая 1932 года. *Прим. ред.*

услышал, как я говорю официанту, что у нас только что закончилось *plat du jour* (блюдо дня), — и чуть не уволил меня за это. Я обратил его внимание на то, что приготовление блюда, о котором шла речь, потребовало бы так много времени, что ни один клиент не стал бы ждать, пока будет готов его заказ. Что это было за блюдо? Может, наше знаменитое *colibiac de saumon* (кулебяка из семги) — сложное рыбное блюдо, приготовленное из костного мозга осетровых, манной крупы, ломтиков семги, грибов, лука и риса, завернутое в приготовленное специальным способом дрожжевое тесто и выпекающееся на протяжении пятидесяти минут? Или самое экзотическое блюдо — *Karoly eclairs* (эклеры Кароли), начиненные паштетом из приготовленных в шампанском потрохов вальдшнепа, покрытые коричневым соусом шофруа и залитые железированным соусом из бульона, полученного при варке дичи? Честно говоря, прошло так много времени, и я уже забыл, что это было за блюдо, однако очень точно помню слова месье Питара: «В следующий раз, когда вы увидите, что у нас заканчивается блюдо дня, обязательно сообщите об этом мне. Тогда я начну звонить в рестораны других отелей, пока не найду то заведение, в меню которого есть такое же блюдо. Затем я отправлю вас на такси за этим блюдом. Никогда больше не говорите официанту, что у нас что-то закончилось».

(Сейчас я прихожу в ярость, когда кто-нибудь в агентстве Ogilvy, Benson & Mather говорит клиенту, что мы не можем составить рекламное объявление или сделать рекламный ролик к обещанному сроку. В солидных компаниях всегда выполняют данные обещания, даже если это стоит огромных затрат времени и сил.)

Вскоре после поступления в бригаду месье Питара я столкнулся с этической проблемой, к которой меня не подготовили ни мои школьные учителя, ни мой отец. Однажды *chef garde-manger* (повар, ответственный за хранение запасов) поручил

мне отнести «сладкое мясо»* шеф-повару, ответственному за приготовление соусов. У этого мяса был жуткий гниlostный запах, и я подумал, что здоровью любого клиента, которому его подадут, грозит опасность. Соус замаскирует этот запах, и клиент съест приготовленное блюдо. Я выразил свой протест, однако повар приказал мне выполнять его распоряжение, потому что знал: у него будут проблемы, если месье Питар узнает, что закончилось свежее «сладкое мясо». Что мне было делать? Мое воспитание подсказывало, что доносить бесчестно. И все же я поступил именно так. Я отнес тухлое мясо к месье Питару и предложил ему понюхать его. Не сказав мне ни слова, он пошел к повару, ответственному за запасы, и уволил его. Бедный сукин сын вынужден был тотчас же убраться.

Джордж Оруэлл в своем романе «Down and Out in Paris and London» («Фунты лиха в Париже и Лондоне») рассказал всему миру, как грязно на кухнях во Франции. Он просто никогда не работал в Majestic! Месье Питар был очень придирчив и заставлял нас содержать кухню в идеальной чистоте. Два раза в день я должен был скрести ножом поверхность стола в кладовой для мяса. Два раза в день необходимо было мыть пол щеткой и посыпать его свежими опилками. Один раз в неделю специальный работник службы по уничтожению тараканов обрабатывал каждый уголок кухни. Каждое утро нам выдавали чистую униформу.

(Сейчас я так же строго требую от своих подчиненных, чтобы они поддерживали свои кабинеты в полном порядке. Беспорядок в кабинете создает атмосферу небрежного отношения к работе, и, кроме того, это часто заканчивается исчезновением важных документов.)

Нам, поварам, платили очень мало. В то же время месье Питар зарабатывал так много на комиссионных, которые ему платили поставщики, что мог позволить себе жить в роскошном

* «Сладкое мясо» — зобная и поджелудочная железы телят, ягнят и других молодых животных, употребляемая в пищу в качестве деликатеса. *Прим. ред.*

доме. Вовсе не пытаясь скрывать от нас свое богатство, он приезжал на работу на такси, носил трость с золотым набалдашником и в нерабочее время одевался, как владелец международного банка. То, что месье Питар так щеголял своим привилегированным положением, вызывало у нас желание сделать такую же головокружительную карьеру.

Огюст Эскофье, великий французский шеф-повар, снискавший неувядаемую славу, придерживался такого же мнения. Накануне Первой мировой войны он был шеф-поваром в ресторане отеля Carlton в Лондоне; он любил ездить в Дерби на скачки в карете, запряженной четверкой лошадей, одетым в серый сюртук и цилиндр. У моих коллег-поваров из ресторана отеля Majestic поваренная книга Эскофье «Guide Culinaire» пользовалась бесспорным авторитетом, она была «судом последней инстанции» во всех наших спорах по поводу рецептов. Перед самой своей смертью Огюст Эскофье нашел время, чтобы прийти пообедать в нашем ресторане. Происходящее в зале напоминало обед Брахмы* с музыкантами филармонии.

Во время обеда и ужина месье Питар располагался возле стойки, у которой подручные поваров передавали блюда официантам. Он проверял каждое блюдо, перед тем как оно покидало кухню. Иногда он отсылал блюдо назад, чтобы повар еще над ним поработал. Он всегда напоминал нам, что не следует класть на тарелку слишком много пищи, и говорил при этом: «Не так много!» Он хотел, чтобы отель Majestic получал прибыль.

(Сейчас я проверяю все материалы по каждой рекламной кампании, прежде чем они попадут к клиенту, и отправляю многие из них на доработку. Я разделяю пристрастие месье Питара к получению прибыли.)

Возможно, самым важным качеством месье Питара как руководителя, которое произвело на меня самое сильное впечатление,

* Брахма — в индуистской мифологии высшее божество, творец мира. Прим. ред.

было его трудолюбие. Я работал по шестьдесят три часа в неделю, согнувшись над раскаленной докрасна плитой, и это так меня изнуряло, что я вынужден был проводить свой выходной на лужайке, лежа на спине и уставившись в небо. Месяе Питар работал *семьдесят семь* часов в неделю и брал выходной только один раз в две недели.

(В настоящее время я сам придерживаюсь именно такого графика. Я считаю, что мои подчиненные станут меньше сопротивляться сверхурочной работе, если я буду работать больше, чем они. Один из служащих, недавно покинувший мое агентство, написал в своем прощальном письме: «Вы подаете пример работать и дома. Как-то неловко бездельничать в субботний вечер на протяжении четырех часов в саду по соседству с вашим домом, видя, как вы сидите за письменным столом у окна и работаете. Вам даже не нужно ничего говорить».)

В отеле Majestic я узнал кое-что еще. Если вы сможете стать незаменимым хотя бы для одного клиента, вас никогда не уволят. Наша самая важная клиентка, американская леди, которая занимала номер из семи комнат, соблюдала строгую диету — одно печеное яблоко в каждый прием пищи. Однажды она пригрозила переселиться в отель Ritz, если мякоть ее яблок не будет всегда однородной. Я придумал технологию, позволяющую выполнить это требование. Необходимо было запечь два яблока, протереть их через сито, а затем нафаршировать полученной мякотью кожуру одного яблока. В результате получилось самое великолепное печеное яблоко из всех, которые до сих пор видела наша клиентка, но с таким количеством калорий, о котором она даже не подозревала. На кухню дошли слухи, что, по мнению этой клиентки, с поваром, который готовит эти яблоки, необходимо заключить бессрочный контракт.

Мой ближайший друг был почтенным *argentier* (поваром, ответственным за хранение серебряной посуды), и он был поразительно похож на Чарльза Берлингема. Самое заветное его воспоминание о том, как король Англии Эдуард VII (Эдуард

Ласковый) величественно прошествовал по тротуару к своему экипажу после ужина в ресторане Maxim's, который дан в честь заключения *entente cordiale**. Мой друг придерживался коммунистических взглядов, но никому не было до этого никакого дела. Гораздо больше всех изумляла моя национальность: шотландец на кухне французского ресторана — явление столь же редкое, как и шотландец на Мэдисон-авеню. Коллеги по работе в ресторане, наслушавшись моих рассказов о горных районах Шотландии, дали мне прозвище Sauvage (дикарь).

Я еще больше укрепил за собой славу дикаря, поработав на Мэдисон-авеню. Управлять рекламным агентством — это не развлечение. После четырнадцати лет руководства агентством я пришел к выводу, что у высшего руководителя есть одна главная обязанность — создать атмосферу, в которой творческая личность может раскрыться и принести пользу компании. Доктор Вильям Меннингер описывал эти трудности с необыкновенной пронизательностью.

Для того чтобы добиться успеха в рекламном бизнесе, вы обязательно должны собрать группу творческих людей. Хотя есть вероятность, что такая группа будет состоять преимущественно из вспыльчивых эксцентричных оригиналов, обладающих блестящими способностями.

Как и большинство врачей, вы должны быть готовы к выполнению своих обязанностей днем и ночью, семь дней в неделю. Постоянный прессинг, который испытывают все сотрудники рекламного агентства, по всей видимости, отнимает у них очень много физических и душевных сил. Руководство оказывает давление на менеджера по работе с клиентами и на супервайзера; они, в свою очередь, торопят креативный отдел. Кроме того, и на них, и на вас в первую очередь оказывают давление сами клиенты.

* «Сердечное согласие» — договор о создании Атланты. Прим. ред.

Особая проблема в управлении персоналом рекламного агентства заключается в том, что все сотрудники очень внимательно следят друг за другом, чтобы увидеть, кого вызывают в кабинет руководителя, кому дали помощника, кому повысили зарплату. И дело не в разговоре с шефом, и не в помощнике, и не в повышении зарплаты — они воспринимают все это как признаки «близости к отцу».

Руководитель рекламного агентства, безусловно, человек, в котором подчиненные хотят видеть отцовские качества. Для того чтобы стать хорошим отцом — неважно, для своих детей или для сотрудников агентства, — руководитель должен быть чутким, тактичным и достаточно гуманным, чтобы любить своих подопечных.

В самом начале деятельности нашего агентства я работал плечом к плечу с каждым сотрудником; и в те времена не возникало никаких проблем ни с общением с членами коллектива, ни с чувством близости с ними. Однако по мере увеличения численности нашей команды это становится все труднее и труднее. Как я могу быть отцом для людей, которые даже не знают меня в лицо? В моем агентстве сейчас трудятся 497 мужчин и женщин. Я посчитал, что у каждого работника агентства есть в среднем по сто знакомых — в сумме это составляет 49 700 человек. Если я объясню своим подчиненным, что происходит в агентстве, каковы наши замыслы, они, в свою очередь, расскажут об этом своим 49 700 знакомым. И это даст нам в результате 49 700 сторонников Ogilvy, Benson & Mather.

Поэтому один раз в год я собираю всех сотрудников агентства в конференц-зале Музея современного искусства и даю им объективный отчет о положении дел в компании и прибыли — и обо всем, что интересует моих подчиненных. Затем я рассказываю, какой стиль поведения вызывает у меня восхищение, делая это примерно так.

1. Я восхищаюсь людьми, которые усердно работают, которые готовы к любым трудностям. Я не выношу нерадивых сотрудников, отлынивающих от работы. Работать с полной отдачей гораздо интереснее, чем работать, не используя в полной мере свои способности. Существует вполне ощутимое обоснование целесообразности упорного труда: чем усерднее вы трудитесь, тем меньше служащих требуется агентству и тем более высокую прибыль оно получает. Чем больше прибыли получает агентство, тем больше денег получает и каждый из нас.
2. Я высоко ценю людей с высоким интеллектом, поскольку невозможно управлять крупным рекламным агентством, не имея умных людей в числе своих сотрудников. Однако умственные способности сами по себе ничего не стоят без интеллектуальной честности.
3. У меня есть одно непреложное правило: не нанимать на работу членов семей и супругов уже работающих сотрудников, поскольку это приводит к интригам и нарушает равновесие в коллективе. Если двое служащих агентства вступают в брак, один из них обязан уйти — предпочтительно женщина, которая должна заниматься ребенком.
4. У меня вызывают восхищение люди, получающие удовольствие от работы. Если вам не нравится то, что вы делаете, я настоятельно рекомендую поискать другое место. Помните шотландскую пословицу: будьте счастливы, пока живете, ведь мертвым предстоит быть очень долго?
5. Я ненавижу подхалимов, выслуживающихся перед своими боссами. Как правило, эти люди грубо обращаются со своими подчиненными.
6. Я восхищаюсь уверенными в себе профессионалами — квалифицированными специалистами, выполняющими

свое дело с непревзойденным мастерством. Они всегда с уважением относятся к опыту и квалификации своих коллег и не вмешиваются в их работу.

7. Я высоко ценю людей, которые берут помощников, способных превзойти их самих. У меня вызывают чувство жалости люди, настолько неуверенные в своих силах, что предпочитают держать у себя в подчинении посредственных работников.
8. Я высоко ценю людей, занимающихся развитием своих подчиненных, поскольку это единственный способ продвижения служащих агентства на более высокие должности. Я не выношу, когда приходится назначать на важные должности специалистов со стороны, и с нетерпением ожидаю того дня, когда в этом вообще не будет возникать необходимости.
9. У меня вызывают восхищение люди с хорошими манерами, которые всегда любезны со своими коллегами. Я не выношу сварливых людей. Я питаю отвращение к людям, которые ведут «бумажные войны». Лучший способ сохранить гармонию в отношениях с окружающими — быть искренним. Помните слова Блейка:

Друг обидел, разозлил —
Я в словах свой гнев излил.
Враг нанес обиду мне —
Гнев я спрятал в глубине.

10. Я восхищаюсь теми, кто умеет правильно организовать свой рабочий день и выполнять свою работу вовремя. Герцог Веллингтонский никогда не уходил домой, не закончив разбирать все документы, которые были на его письменном столе.

Сообщив своим подчиненным, чего я ожидаю от них, я приступаю к рассказу о том, чего я требую от самого себя.

1. Я стараюсь быть строгим, но справедливым, принимать непопулярные решения, не опасаясь осуждения со стороны окружающих, создавать атмосферу стабильности и больше слушать, чем говорить.
2. Я пытаюсь поддерживать движущую силу агентства, его «прогрессивность» — другими словами, его жизнеспособность и стремление к движению вперед.
3. Я стараюсь развивать агентство, привлекая новых клиентов. (В этом смысле сотрудники агентства напоминают мне птенцов, которые ждут, когда их накормит папочка.)
4. Я пытаюсь завоевывать высокое доверие наших клиентов.
5. Я стараюсь получать как можно больше прибыли, чтобы уберечь всех нас от бедности на склоне лет.
6. Я планирую работу агентства на много лет вперед.
7. Я стремлюсь нанимать людей, обладающих самыми высокими качествами во всех отношениях, и пытаюсь сформировать коллектив, страстно увлеченный общим делом.
8. Я пытаюсь добиваться максимальной отдачи от каждого сотрудника агентства.

Управление рекламным агентством отнимает много сил, поэтому важно уметь достаточно быстро восстанавливать силы после поражений. Для этого очень важно доверие к своим единомышленникам и терпеливое отношение к их недостаткам, а также умение улаживать разногласия между «детьми». Для управления агентством необходима также способность безошибочно угадывать благоприятные возможности.

Очень большое значение имеет моральный климат в коллективе. Люди, работающие в агентстве, могут потерять боевой настрой, если их руководитель будет демонстрировать примеры беспринципного приспособленчества.

Руководитель рекламного агентства прежде всего должен знать, как правильно делегировать полномочия. Это легко сделать на словах, но совсем не просто — на деле. Клиенты не любят, когда менеджеры, отвечающие за выполнение их заказа на создание рекламы, передают свои полномочия нижестоящим сотрудникам, точно так же, как пациенты не любят докторов, перепоручающих их лечение студентам-медикам.

По моему мнению, в некоторых крупных агентствах делегирование полномочий высшего руководства зашло слишком далеко. Менеджеры высшего звена таких агентств чрезмерно увлеклись административной работой, полностью переложив на подчиненных ответственность за поддержание контактов с клиентами. Делегирование крайне необходимо для создания крупных агентств, но оно же приводит к получению посредственных результатов. Я не стремлюсь руководить большим бюрократическим аппаратом, именно поэтому у нашего агентства только девятнадцать клиентов. Стремление к обеспечению самого высокого уровня обслуживания клиентов ограничивает возможности получения прибыли, но может принести больше удовлетворения от работы.

Процесс передачи полномочий во многих случаях приводит к тому, что функции посредника между руководителем агентства и его персоналом начинает выполнять кто-то из сотрудников агентства, который, помимо своей основной работы, берет на себе еще и обязанности руководителя. В такой ситуации служащие чувствуют себя детьми, которых мать отдала на воспитание заботливой няне. Однако «дети» успокаиваются, как только начинают понимать, что их «няня» более терпелива, более открыта для общения и более опытна, чем я сам.

Мои успехи или неудачи в качестве руководителя рекламного агентства больше, чем от чего-либо другого, зависят от моей способности находить людей, которые могут создавать выдающиеся рекламные кампании, — людей, которых отличает внутреннее горение. В настоящее время творческие способности человека стали объектом пристального изучения психологов. Если психологи смогут назвать характеристики творческой личности, они тем самым предоставят в мое распоряжение психометрический тест для отбора молодых людей, которых можно было бы обучить искусству создания выдающихся рекламных кампаний. Доктор Фрэд Барон из Института оценки личностных характеристик (Institute of Personality Assessment) при Калифорнийском университете предпринял многообещающее исследование в этой сфере. Его выводы совпадают с моими собственными наблюдениями.

Творческим людям свойственна особая внимательность; больше, чем кто-либо другой, они ценят точные наблюдения (и способность говорить правду самому себе).

Во многих случаях они говорят только часть правды, но делают это очень талантливо; как правило, они говорят о том, что раньше оставалось незамеченным. По-новому расставляя акценты и устраняя явные несоответствия в формулировках, они стремятся обратить внимание на то, что обычно остается незамеченным.

Они видят происходящее так же, как и другие, но они видят еще и то, чего другие не замечают.

По сравнению с другими они обладают более богатыми умственными способностями от рождения, могут размышлять над несколькими идеями одновременно, а также осуществлять сравнительный анализ большого количества идей, следовательно, они способны давать более ценный результат.

Они более энергичны по характеру и имеют в своем распоряжении неисчерпаемый запас психической и физической энергии.

Следовательно, их мир более сложен, и, кроме того, они ведут чудаковатый образ жизни.

В гораздо большей степени, чем большинство других людей, они обладают способностями, зависящими от подсознания, — фантазия, мечтательность, воображение*.

Пока доктор Барон и его коллеги занимаются составлением формализованных психометрических тестов, основанных на клинических наблюдениях, я вынужден полагаться на «старомодные», эмпирические методы поиска людей, способных генерировать творческие идеи. Увидев интересную рекламу в прессе или по телевидению, я выясняю, кто составил для нее текст. Затем звоню автору и поздравляю его или ее с прекрасно выполненной работой. Результаты опроса показали, что творческие люди предпочитают трудиться в Ogilvy, Benson & Mather, а не в других агентствах, поэтому мой телефонный звонок становится поводом для подачи заявления о приеме на работу.

После этого я прошу кандидата прислать мне шесть самых лучших рекламных объявлений или рекламных роликов, для которых он когда-либо написал тексты. Это позволяет мне выяснить, умеет ли кандидат распознавать хорошую рекламу или он только инструмент в руках талантливого руководителя. Иногда я захожу к своей «жертве» домой; через десять минут, после того как я переступил порог дома заинтересовавшего меня человека, я могу определить, каковы его умственные способности, какой у него вкус и достаточно ли он жизнерадостен, чтобы справиться с работой в экстремальных условиях.

Ежегодно мы получаем сотни заявлений о приеме на работу. Для меня самый большой интерес представляют заявления специалистов по рекламе, живущих на Среднем Западе. Я скорее нанял бы честного молодого человека из Де Мойна, чем высокооплачиваемого бездельника, работающего в модном агентстве на Мэдисон-авеню. Наблюдая за этими «грандами» рекламного бизнеса, холодно-корректными и в крайней степени скучными,

* Baron Frank. The Psychology of Imagination // Scientific American. 1958. September.

я всегда вспоминаю стихотворение Роя Кэмпбела «О некоторых южноафриканских романистах»:

Вам нравится строгость их пера, —
О да, я с вами соглашусь!
В их речи есть уздечка, цепь,
Но где же окровавленная лошадь?

Я с особым вниманием рассматриваю заявления, поступающие из стран Западной Европы. Некоторые из наших самых лучших креативщиков — европейцы. Они имеют прекрасное образование, работают усердно, менее консервативны и более объективны в оценке американского потребителя.

Рекламное дело — это бизнес слов, однако рекламные агентства переполнены сотрудниками, которые не умеют писать ни рекламные тексты, ни сценарии презентаций. Они беспомощны, как глухонемой на сцене Metropolitan Opera.

Очень печально, что большинство людей, занимающихся рекламой (речь идет и о специалистах по рекламе, и о рекламодателях), так фанатично придерживаются традиционного подхода к рекламе. Мир бизнеса нуждается в незаурядной рекламе, но в то же время очень холодно относится к людям, которые способны такую рекламу создать. Вот почему большинство рекламных объявлений так неинтересны. Альберт Ласкер заработал на рекламном деле 50 миллионов долларов, и в определенной степени это объясняется тем, что он смог вынести ужасные манеры своих «звездных» копирайтеров: Джона Э. Кеннеди, Клода Хопкинса и Фрэнка Хаммерта.

В настоящее время некоторые крупнейшие рекламные агентства работают под управлением администраторов второго поколения, которые временно всплыли на поверхность благодаря своему умению налаживать контакты с вышестоящим руководством. Однако подхалим не способен создать эффективную рекламную кампанию. Горькая правда состоит в том, что, несмотря на доступность совершенных методик и инструментов

создания рекламы, современное рекламное агентство не получает тех результатов, которые можно было получить во времена Ласкера и Хопкинса. Наш бизнес требует массового притока *талантов*. А действительно талантливых людей, по моему глубокому убеждению, можно найти только среди инакомыслящих, мятежников и бунтарей.

Недавно меня пригласили принять участие в семинаре по проблемам работы творческих организаций, который проводился Чикагским университетом. Другие участники семинара в большинстве своем были весьма компетентные профессора психологии, занимающиеся изучением того, что они называли *творчеством*. Чувствуя себя как беременная женщина на съезде акушеров-гинекологов, я рассказал им все, что узнал о творческом процессе на собственном опыте, будучи руководителем семидесяти трех креативщиков.

Для поддержания творческого процесса требуется нечто большее, чем обычный здравый смысл. Оригинальное мышление даже нельзя описать словами. Оно требует «экспериментирования вслепую с идеями, возникшими под воздействием подсознательных, интуитивных догадок». Деловые люди в большинстве своем не способны мыслить оригинально, поскольку не могут избавиться от тирании здравого смысла. Их воображение заблокировано.

Я почти не умею мыслить логически, однако разработал методику поддержания мысленной связи со своим подсознанием на случай, если это «беспорядочное хранилище идей» вдруг предложит мне что-либо интересное. Я часто слушаю музыку. Я на короткой ноге с Джоном Ячменное Зерно*. Я часто принимаю горячую ванну. Работаю в саду. Общаюсь с амишами**. Наблюдаю за птицами. Совершаю длинные прогулки за городом.

* Речь идет о персонаже одного из стихотворений Роберта Бернса, символизирующем пиво. *Прим. перев.*

** Амиши — религиозная ветвь христианства, выходцы из Германии, Швейцарии и Австрии — уже несколько веков живут в Америке, строго соблюдая свои обычаи и традиции. *Прим. ред.*

И часто беру отпуск, для того чтобы мой мозг некоторое время находился в полном покое, — никакого гольфа, никаких коктейлей, никакого тенниса, никакого бриджа, никакой концентрации внимания. Только велосипед!

Таким образом, будучи занятым исключительно ничегонеделанием, я получаю непрерывный поток сообщений от своего подсознания — это и есть «сырьевой материал» для создания будущих рекламных объявлений. Однако требуется кое-что еще: упорный труд, восприимчивый ум и неудержимая любознательность.

Самые великие творения человека были созданы под воздействием стремления заработать *деньги*. Когда Георг Фридрих Гендель оказался в трудном положении, он отгородился от внешнего мира на двадцать один день и прервал уединение только после того, как полностью завершил свою ораторию «Мессия», — эта оратория имела огромный успех. Только очень немногие музыкальные темы этого произведения были новыми, все остальные Гендель отыскал в подсознании, где они хранились с тех пор, как он услышал их в сочинениях других композиторов или написал для собственных давно забытых опер.

После концерта, состоявшегося в концертном зале Карнеги Холл, Уолтер Дэмрош поинтересовался у Сергея Рахманинова, какие возвышенные мысли проносились в его голове, когда он блуждал взглядом по зрительному залу, исполняя свой концерт. «Я пересчитывал зрителей», — ответил Рахманинов.

Если бы студентам Оксфорда *платили* за их учебу, я продемонстрировал бы чудеса образованности и стал бы профессором современной истории. Однако я не начал работать всерьез до тех пор, пока не почувствовал вкус денег на Мэдисон-авеню.

В современном деловом мире не имеет смысла быть творческим, оригинально мыслящим человеком, если вы не сможете еще и продать то, что создали. Нельзя рассчитывать на то, что руководство компании распознает хорошую идею, если она не будет представлена на его рассмотрение хорошим продавцом.

За четырнадцать лет работы на Мэдисон-авеню у меня была только одна интересная идея, которую я не смог продать. (Я хотел, чтобы компания International Paper передала 26 миллионов акров лесных угодий в общественное пользование — для занятий автотуризмом, рыбной ловлей, охотой, пешим туризмом, для наблюдений за птицами. Моя идея заключалась в том, что такой благородный жест был бы воспринят как акт необыкновенной щедрости, имеющий историческое значение, что поставило бы этот поступок компании в один ряд с созданием библиотеки Карнеги и фонда Рокфеллера. Это была прекрасная идея, но мне не удалось продать ее.)

И последний вывод, к которому я пришел: ни одна творческая организация, будь то исследовательская лаборатория, журнал, кухня парижского ресторана или рекламное агентство, — ни одна из них не сможет создать ничего заслуживающего внимания, если ее не возглавит выдающаяся личность. Кавендишская лаборатория при Кембриджском университете обязана своей репутацией лорду Резерфорду. Журнал The New Yorker стал тем, чем является сейчас, благодаря Гарольду Россу. Ресторан отеля Majestic заслужил признание благодаря месье Питару.

Далеко не каждому понравится трудиться в студии мастера. Подчиненное положение, которого требует работа под руководством мастера, на некоторых людей действует угнетающе, и в результате они приходят к выводу о том, что «лучше царствовать в аду, чем прислуживать в раю»:

...И мне сдается, даже в бездне власть —
Достойная награда. Лучше быть
Владыкой Ада, чем слугою Неба*!

Такие сотрудники уходят из моей «студии», но вскоре осознают, что «потеряли свой рай». Через несколько недель после ухода один из таких служащих — бедняга — написал: «Уходя

* Джон Мильтон, «Потерянный рай». Перевод Аркадия Штейнберга. Прим. перев.

из агентства, я был готов к тому, что мне будет немного грустно. Однако на самом деле я испытал не грусть, а сильную душевную боль. За всю жизнь я не испытывал более тяжелого ощущения утраты. Думаю, это именно та цена, которую приходится платить за потерянную возможность принадлежать к кругу избранных, — ведь в этом мире такая возможность встречается нечасто».

Когда из компании уходит хороший сотрудник, его близкие друзья недоумевают, почему это произошло, и в большинстве случаев выдвигают предположение о том, что с ним плохо обращалось руководство. Недавно я нашел способ предотвратить такое неправильное понимание. Когда молодой руководитель креативного отдела нашего агентства подал заявление об уходе, чтобы занять пост вице-президента в другом агентстве, мы обменялись с ним письмами, составленными в стиле переписки между членом кабинета министров, подающим в отставку, и премьер-министром. Эти письма были напечатаны в журнале нашего агентства. Многоуважаемый «отступник» писал мне вот что:

Вы должны признать, что вся ответственность за то, что я представляю собой как специалист по рекламе, лежит именно на вас. Вы пригласили меня в агентство и научили всему, чего я не знал. Однажды вы сказали, что вам следовало бы назначить плату за мое обучение, — и это действительно так.

Я ответил ему следующим образом:

Это было прекрасно — наблюдать, как за одиннадцать коротких лет вы выросли от младшего копирайтера до руководителя креативного отдела. Вы стали одним из лучших создателей рекламных кампаний. Вы работаете плодотворно и быстро. Ваша жизненная энергия и душевное равновесие позволяют вам всегда сохранять спокойствие и бодрость духа (заразительную бодрость духа), вопреки всем невзгодам, которые выпадают на долю руководителя креативного отдела.

Только очень немногие великие творческие личности обладают мягким характером. В большинстве случаев это сварливые эгоисты — люди, которых не приемлет современное общество. Возьмем, к примеру, Уинстона Черчилля. Он пил как сапожник. Он был раздражителен и упрям. Возражения приводили его в мрачное расположение духа. Он был груб с глупцами. Он был крайне экстравагантен. Он начинал плакать по малейшему поводу. У него была раблезианская манера разговаривать. Он был невнимателен к своим подчиненным. И все же Лорд Аланбрук, начальник генерального штаба, написал о Черчилле:

Я всегда буду вспоминать годы работы с ним как самые сложные и трудные годы всей моей жизни. И несмотря на все это, я благодарю Бога за то, что он дал мне возможность работать бок о бок с этим человеком, и за то, что открыл мне глаза на самую возможность существования такого сверхчеловека на этой земле.