

Глава 2

Как завоевывать клиентов

Пятнадцать лет назад я был скромным фермером, выращивающим табак в Пенсильвании. Сейчас я возглавляю одно из лучших рекламных агентств в Соединенных Штатах Америки с оборотом 55 млн долл. в год, фондом заработной платы в 5 млн долл. и офисами в Нью-Йорке, Чикаго, Лос-Анджелесе, Сан-Франциско и Торонто.

Как такое могло произойти? Как говорят мои друзья-амиши, «я и сам удивляюсь».

В 1948 году, прикрепив вывеску на двери своего агентства, я издал следующий приказ:

Это новое агентство, которое борется за право на жизнь. На протяжении определенного периода у нас будет очень много работы и наш труд будет оплачиваться низко.

При найме на работу основное внимание будет уделяться возрасту. Мы ищем энергичных молодых людей. Я не хочу иметь дела с подхалимами и халтурщиками. Я ищу настоящих джентльменов, обладающих недюжинными умственными способностями.

Любое агентство может стать достаточно крупным, если оно того заслуживает. Наше агентство основано на небольшие средства, но мы намерены превратить его в выдающееся агентство еще до завершения 1960 года.

На следующий день я составил список компаний, которые больше всего хотел бы видеть в качестве своих клиентов: General Foods, Bristol-Myers, Campbell Soup Company, Lever Brothers и Shell*.

Еще в прежние времена рекламодателям было известно, что часто для создания рекламы выгоднее нанять «темных лошадок» (малоизвестные агентства). Когда один руководитель гигантского рекламного агентства пытался получить заказ на создание рекламы сигарет Camel, он предложил заказчику выделить для выполнения этого заказа тридцать копирайтеров. Однако ушлый

* Выбрать такие авторитетные компании в качестве своей цели было крайне самонадеянным поступком. Тем не менее все эти пять компаний сейчас принадлежат к числу клиентов Ogilvy, Benson & Mather.

руководитель табачной компании R. J. Reynolds ответил: «А может быть, лучше одного, но хорошего?» После этого он сделал заказ молодому копирайтеру Биллу Эсти и оставался клиентом его агентства на протяжении двадцати восьми лет.

В 1937 году Уолтер Крайслер дал заказ на рекламу автомобиля «плимут» Стерлингу Гетчелу, которому в ту пору было тридцать два года. В 1940 году Эд Литтл поручил создание рекламы зубной пасты Colgate малоизвестному агентству Ted Bates. А компания General Foods начала сотрудничать с агентством Young & Rubicam, когда этому агентству исполнился всего один год. После ухода в отставку Джон Орт Янг, один из основателей агентства Young & Rubicam, в своих мемуарах дал компаниям-производителям следующий совет относительно того, как следует выбирать рекламное агентство:

Если вам посчастливилось найти нескольких молодых людей, отличающихся особой энергичностью и отвагой, которые позволяют им вести собственный бизнес, вы сможете извлечь для себя пользу, поставив себе на службу их многочисленные ценные качества.

Вас легко может ввести в заблуждение обилие письменных столов, отделов и других атрибутов, «демонстрирующих» работу крупного рекламного агентства. На самом деле значение имеет движущая сила агентства, его творческий потенциал.

В ряде случаев крупного успеха в рекламе своих товаров удалось добиться тем рекламодателям, которые с выгодой для себя использовали мотивацию, амбиции и энергию рекламных агентств, находившихся на начальном этапе построения своей репутации.

Эти крупные рекламодатели впервые воспользовались услугами своих рекламных агентств на стадии их становления, в период, когда сотрудники этих агентств трудились засучив рукава и еще «не заплывли жиром»*.

К тому времени, когда я вышел на сцену, крупные рекламодатели стали более осторожными. Господь стал на сторону «больших войск». Стэнли Ризор, руководитель агентства

* Young John Orr, *Adventures in Advertising*, Harper, 1948.

J. Walter Thompson с 1926 года, предостерег меня: «Объединение промышленных компаний в крупные корпорации сказывается и на мире рекламы. Сейчас выполнение крупных заказов влечет за собой предоставление такого широкого спектра услуг, что только очень большие агентства могут справиться с ними. Почему бы вам не отказаться от своей несбыточной мечты и не начать сотрудничество с агентством J. Walter Thompson?»

Новым рекламным агентствам, начинающим поиск своих первых клиентов, я завещаю прием, который в начале моей деятельности давал прекрасные результаты. Я просил потенциальных клиентов поразмышлять над тем, из чего складывается жизненный цикл типичного рекламного агентства, над его неизбежными подъемами и спадами, начиная с бурной деятельности и заканчивая полным упадком.

Один раз в несколько лет появляется новое крупное агентство. Поначалу ему свойственны такие черты, как амбициозность, трудолюбие, готовность к активным действиям. Оно переманивает на свою сторону клиентов старых, «вялых» агентств. Оно прекрасно выполняет свою работу.

Проходят годы. Основатели агентства становятся богатыми и пресыщенными. Их творческий пыл угасает. Теперь они напоминают потухший вулкан.

Однако агентство может процветать и дальше. Его исходная энергия еще не исчерпана. У него есть влиятельные связи. Но оно стало слишком громоздким. Это агентство создает скучные, шаблонные рекламные кампании — отголоски былых побед. Наступает полный упадок. Акцент в работе перемещается на предоставление вспомогательных услуг, чтобы скрыть творческую несостоятельность команды. На этом этапе агентство начинает терять клиентов, которые отдают предпочтение новым энергичным рекламным агентствам, — безжалостным, неожиданно выдвинувшимся компаниям, вкладывающим всю свою энергию в создание рекламы.

Мы все можем перечислить ряд знаменитых агентств, отживающих свой век. Деморализующие команду слухи об этом можно услышать в их коридорах задолго до того, как истинное положение дел станет известно рекламодателям.

В этом месте я всегда представлял, как мой потенциальный клиент пытается скрыть, что я задел его за живое. Неужели я только что описал умирающее рекламное агентство, услугами которого пользуется он?

Сейчас, четырнадцать лет спустя, я сам возмущен безнравственностью таких уловок. Мой ученый дядюшка сэр Хэмфри Роуллстон говорил о докторах: «Сначала они делают *дело*, затем делают себе *имя* и только затем начинают заботиться о своей *чести*». Сейчас я приближаюсь к тому этапу, когда пора всерьез задуматься о сохранении чести, поэтому веду себя тише воды ниже травы. Однако все было совсем иначе, когда мой банковский счет был пуст. Король пиратов (персонаж Гилберта) говорил:

Отправляясь на поиски новой жертвы,
Я веду себя по-королевски.
Да, я могу потопить больше кораблей,
Чем это позволено благовоспитанному монарху.
Однако иной король на самом лучшем троне,
Чтобы назвать свою корону действительно своей,
Должен сделать гораздо больше грязной работы,
Чем та работа, которую приходится делать мне.

Следуя совету, данному Генри Фордом своим дилерам, — «искать новых клиентов, лично посещая их» — я начал обходить рекламодателей, которые вообще не пользовались услугами рекламных агентств, осознавая, что у меня не хватает рекомендаций, чтобы протиснуться на место, уже занятое более авторитетным агентством. Моей первой мишенью стала компания Wedgewood China, вкладывающая в рекламу около 40 тыс. долл. в год. Господин Веджвуд и его менеджер по рекламе оказали мне весьма любезный прием.

«Мы испытываем неприязнь к рекламным агентствам, — сказала менеджер по рекламе. — От них одни неприятности. Поэтому мы своими силами создаем рекламные объявления. У вас есть замечания к ним?»

«Напротив, — ответил я. — Я восхищен вашими рекламными объявлениями. Однако если вы позволите мне хотя бы купить для вас рекламное место, журналы заплатят мне комиссионные. Вам это ничего не будет стоить, а я пообещаю больше никогда не переступать порог вашего офиса».

Хенсли Веджвуд был добрым человеком — на следующее утро он написал официальное письмо о назначении меня рекламным агентом, на которое я ответил телеграммой «Я слышу торжественный перезвон колоколов»*. Так началось наше сотрудничество.

Однако в моем распоряжении было всего 6 тыс. долл., а этого капитала едва ли достаточно, чтобы удержаться на плаву, пока не начнут поступать первые комиссионные. К счастью для меня, мой старший брат Фрэнсис был тогда генеральным директором Mather & Crowther Ltd., известного и авторитетного лондонского рекламного агентства. Он пришел мне на помощь, убедив своих партнеров увеличить мой капитал и позволить мне использовать название их фирмы. Мой старый друг Бобби Бивен из S. H. Benson Ltd., другого английского агентства, последовал его примеру, а сэр Фрэнсис Мейнелл уговорил сэра Стаффорда Криппса санкционировать трансатлантические инвестиции.

Бобби и Фрэнсис настаивали на том, чтобы я подыскал на пост руководителя агентства американца. Они не верили, что их соотечественник может убедить американских производителей пользоваться услугами его агентства. По их мнению, было бы смешно рассчитывать на то, что англичанин, тем более шотландец, сможет добиться успеха в рекламном бизнесе в Америке: у британцев нет склонности заниматься рекламным делом. В действительности они испытывают отвращение даже к самой идее рекламы. В 1948 году журнал Punch писал: «Пусть нас

* В оригинале телеграмма была сформулирована следующим образом: «A Full Peel of Kent Treble Bob Major», — именно так называется порядок перезвона восьми церковных колоколов. *Прим. перев.*

сколько угодно считают нацией лавочников, и все же у нас нет необходимости становиться нацией рекламодателей». Из пяти с половиной тысяч живущих ныне рыцарей, баронетов и пэров только один занимается рекламным делом.

Предвзятое мнение о рекламном бизнесе и о тех, кто им занимается, не так сильно в Соединенных Штатах Америки. Нил Макэлрой, бывший бренд-менеджер Procter & Gamble, стал министром обороны в администрации Эйзенхауэра. Честер Боулз поднялся от должности рекламного агента на Мэдисон-авеню до должности губернатора штата Коннектикут, посла в Индии, и заместителя госсекретаря. Но даже в Соединенных Штатах Америки назначение специалистов по рекламе на важные должности в правительстве — редкость. Это очень прискорбно, поскольку многие из них обладают гораздо более разносторонними способностями, чем большинство юристов, профессоров, банкиров и журналистов, которым отдается предпочтение. У людей, достаточно долго занимающихся рекламным бизнесом, больше опыта и знаний для решения проблем и отыскания благоприятных возможностей; для постановки краткосрочных и долгосрочных целей, для оценки полученных результатов, для руководства большим коллективом, для четкого представления информации на рассмотрение комитетов, для обеспечения деятельности своей организации без выхода за рамки бюджета. Наблюдая за деятельностью старших по возрасту и более преуспевающих коллег по рекламному бизнесу из других агентств, я пришел к выводу, что многие из них более объективны, лучше организованы, более энергичны и более трудолюбивы по сравнению с людьми, которые занимают должности аналогичного ранга в сфере юриспруденции, образования, банковской деятельности и журналистики.

Мне почти нечего было предложить американскому управленцу, который подошел бы на должность руководителя агентства. Тем не менее после семи месяцев поиска подходящей кандидатуры я предложил Андерсону Хьюитту уйти из

чикагского отделения компании J. Walter Thompson, чтобы стать моим боссом. Этот человек был неисчерпаемым источником энергии, не терялся в присутствии «денежных мешков» и у него были связи, представляющие для меня большой интерес.

На протяжении года Энди Хьюитт заполучил двух превосходных клиентов. С помощью руководителя креативного отдела Джона Лафаржа ему удалось заключить контракт с компанией Sunoko. Три месяца спустя его тесть Артур Пейдж убедил Chase Bank нанять нас. Когда у нас закончились деньги, Энди Хьюитт уговорил руководство J. P. Morgan & Company выдать нам кредит на сумму 100 тыс. долл., единственным обеспечением которого было поручительство его дяди Леффингвелла, занимавшего в то время пост председателя совета директоров компании.

Увы, наше сотрудничество с Энди не было безоблачным. Мы пытались скрывать наши разногласия от сотрудников агентства, но дети всегда видят, что их родители в ссоре. После четырех лет противоречий, которые все больше усугублялись под воздействием нашего головокружительного успеха, агентство начало разделяться на две группировки. После тяжелой борьбы, принесшей страдания всем, кто был в этом замешан, Энди подал в отставку, и руководителем агентства стал я. Меня утешает факт, что Энди продолжил успешно работать в других агентствах, освободившись от такого несносного партнера, как я.

Открыв новое агентство, мы вступили в конкурентную борьбу с тремя тысячами других рекламных агентств. Наше первое задание заключалось в необходимости вывести агентство из неизвестности, чтобы потенциальные клиенты включили нас в свой список. Нам удалось добиться этого быстрее, чем я смел надеяться, поэтому моя история о том, как это произошло, может оказаться полезной для других предпринимателей, начинающих рискованные предприятия.

Во-первых, я устроил обед, на который были приглашены десять репортеров из отраслевых рекламных изданий. Я

рассказал им о своей безумной мечте построить крупное рекламное агентство с нуля. И с этого момента они давали мне много бесценных советов по вопросам создания нового бизнеса, публиковали все пресс-релизы, которые я им присылал, — да благословит их Господь! Россер Ривз говорил, что ни один сотрудник нашего агентства не может пойти в ванную, чтобы новость об этом не появилась в отраслевой прессе.

Во-вторых, я последовал совету Эдуарда Бернейса давать не больше двух публичных выступлений в год. Каждое мое выступление было рассчитано на то, чтобы возбудить всеобщий интерес у «жителей» Мэдисон-авеню. Моим первым выступлением стала лекция в Art Directors Club, во время которой я рассказал все, что знал о графическом и шрифтовом оформлении рекламы. Перед тем как идти домой, я раздал всем, кто присутствовал на моей лекции, список из тридцати девяти правил разработки макета рекламного объявления. Эти «древние» правила все еще передаются из рук в руки на Мэдисон-авеню.

Во время следующего публичного выступления я раскрыл бессмысленность и неэффективность курсов по рекламе, которые преподают в колледжах, и предложил 10 тыс. долл. в качестве взноса в создание колледжа рекламы, выпускники которого получали бы лицензию на рекламную деятельность. Это оригинальное предложение попало на первые полосы многих газет. Вскоре представители отраслевой прессы начали обращаться ко мне за комментариями относительно большинства возникающих проблем. Я всегда откровенно высказывал свое мнение, и меня стали часто цитировать.

В-третьих, я установил дружеские контакты с людьми, которые в силу специфики своей работы общались с крупными рекламодателями. К числу этих людей принадлежали исследователи, консультанты по связям с общественностью, специалисты по проблемам управления, а также продавцы рекламных площадей. Они увидели во мне возможный источник будущего

бизнеса для себя, однако в действительности получили рассказы о достоинствах нашего агентства.

В-четвертых, я часто отправлял по почте отчеты об успехах агентства в адрес шестисот человек, представляющих самые разные сферы жизни. Этот «огневой вал» прямой рассылки информации о нашем агентстве дошел до самых влиятельных рекламодателей и был принят ими к сведению. Например, когда я пытался получить для агентства заказ на рекламу продукции компании Seagram, Сэм Бронфман прочитал всего два последних абзаца отчета на шестнадцать страницах, который я отправил ему незадолго до этого. И он нанял нас.

Мой великодушный читатель, наверное, шокирован этими признаниями в саморекламе. Единственное, что я могу сказать в свое оправдание, — это то, что, если бы я вел себя более профессионально, мне потребовалось бы двадцать лет, чтобы добиться успеха. У меня не было ни времени, ни денег ждать так долго. Я был беден, меня никто не знал, поэтому нужно было торопиться.

Между тем я работал с утра до ночи, по шесть дней в неделю, создавая рекламные кампании для клиентов, которые наняли наше «новорожденное» агентство. Некоторые из этих кампаний вошли в историю рекламы.

На первых порах мы брались за выполнение всех заказов, которые только могли получить, — не имело значения, был то заказ на рекламу игрушечной черепашки, патентованной расчески или английского мотоцикла. Однако я никогда не упускал из виду пять выдающихся компаний, вошедших в мой первый список будущих клиентов, и вкладывал нашу скудную прибыль в создание такого рекламного агентства, которое, по моему мнению, должно было в конце концов привлечь их внимание.

Я всегда объяснял потенциальным клиентам, какого кардинального улучшения своей деятельности они могли бы добиться, если бы агентство Ogilvy, Benson & Mather взялось за выполнение заказов, которыми до сих пор занимались старые

агентства. В каждом случае мы оставили бы новый след, и в каждом случае увеличился бы объем продаж. Однако, когда я это говорил, мне никогда не удавалось сохранять невозмутимый вид. Если за предыдущий двадцать один год объем продаж компании не увеличился в шесть раз, это означает, что темпы ее роста были гораздо ниже средних.

В 1945 году некоторым весьма заурядным агентствам удалось серьезно разбогатеть за счет портфеля заказов на рекламу от таких же посредственных клиентов. Все, что им необходимо было сделать, — это пристегнуть ремни и подняться на недосягаемые высоты на волне стремительно развивающейся экономики. Рекламному агентству не приходится прилагать очень много усилий, чтобы получить заказы на рекламу в то время, когда продажи резко растут сами по себе. Но, когда наступает период экономического спада, рекламные агентства, придерживающиеся устаревших подходов к созданию рекламы, оказываются в затруднительном положении, а новые энергичные организации начинают быстро развиваться.

Начинающему агентству труднее всего привлечь своих первых клиентов, поскольку у него еще нет «послужного списка», нет данных об успехах, нет репутации. На этом этапе полезно поразмышлять над тем, как можно с выгодой для себя использовать проведение предварительного сбора информации по некоторым аспектам деятельности потенциального клиента. Найдется совсем немного производителей, чье любопытство не будет возбуждено, когда вы предложите им демонстрацию результатов такого исследования.

Впервые я испытал этот метод при установлении контактов с Хеленой Рубинштейн, которая за предыдущие двадцать пять лет сменила семнадцать агентств. Рекламой продукции, выпускаемой компанией Хелены, занималось агентство, принадлежавшее ее младшему сыну, Хорасу Титусу. Исследования, проведенные нами по собственной инициативе, показали, что эта реклама не давала ожидаемых результатов.

Мадам Рубинштейн не проявила никакого интереса к результатам наших исследований, но, когда я показал ей некоторые образцы рекламы, Хелена оживилась. Особенно ее заинтересовали фотографии моей жены, снятые до и после посещения одного из салонов компании Rubinstein. «Мне кажется, раньше ваша жена выглядела лучше», — сказала мадам Рубинштейн.

К моему огромному удивлению, Хорас Титус посоветовал матери отказаться от работы с его агентством и передать заказ мне. Так она и поступила. Мы с Хорасом стали друзьями и оставались ими до самой его смерти восемь лет спустя.

В 1958 году компания Standard Oil Company of New Jersey предложила нам показать, какую рекламу создали бы мы, если бы они наняли нас. Через десять дней я представил им четырнадцать вариантов рекламной кампании — и получил заказ. После такой большой удачи лучшее оружие, которое необходимо использовать во время охоты за новыми клиентами, — это богатство фантазии и высокая работоспособность.

Мы израсходовали 30 тыс. долл. на презентацию специально разработанных рекламных материалов нашему потенциальному клиенту, производителю лекарственного препарата Bromo Seltzer. Наша реклама была основана на убедительно аргументированном тезисе о том, что головная боль в большинстве случаев носит психосоматический характер. Однако Лемойн Биллингс, который был тогда бренд-менеджером компании — производителя Bromo Seltzer, отдал предпочтение рекламе, представленной агентством Lennen & Newell.

Сейчас у нас нет ни времени, ни желания на свой страх и риск разрабатывать такие рекламные кампании до получения заказов. Вместо этого мы показываем потенциальным клиентам, что сделали для других производителей, объясняем нашу политику и знакомим их с руководителями отделений нашего агентства. Мы стараемся показать себя такими, каковы мы на самом деле, со всеми достоинствами и недостатками. Если клиенту не понравится то, что он увидит, мы и без него не пропадем.

Когда в авиакомпании KLM Royal Dutch Airlines было принято решение нанять другое агентство, ее руководство предложило Ogilvy, Benson & Mather и еще четырем рекламным агентствам представить свои предложения по созданию рекламной кампании. Предполагалось, что представители компании будут оценивать наши предложения в первую очередь. Я открыл встречу следующими словами: «Мы ничего не подготовили. Вместо этого мы предлагаем вам рассказать о своих проблемах. Потом вы можете посетить другие агентства из вашего списка. Все они подготовили проекты рекламной кампании. Если вам понравится предложение одного из этих агентств, выбор будет сделать нетрудно. Если нет — возвращайтесь и нанимайте нас. После этого мы начнем исследование, которое всегда предшествует разработке рекламной кампании в нашем агентстве».

Голландцы «проглотили» это предложение, и через пять дней, после ознакомления с проектами рекламных кампаний, разработанными другими агентствами, они вернулись нанять нас, к моему большому удовольствию.

Тем не менее нельзя применять один и тот же метод во всех случаях. Иногда целесообразно показать потенциальному клиенту предварительно подготовленные рекламные материалы, как это было с компанией Standard Oil Company of New Jersey и Хеленой Рубинштейн. Иногда имеет смысл отказаться от этого, как было с KLM. Наибольшего успеха в новом бизнесе добиваются те агентства, представители которых демонстрируют умение тонко чувствовать и правильно распознавать психологический тип потенциального клиента. Отсутствие гибкости и умение заинтересовать рекламодателя — понятия несовместимые.

Существует один прием, который, мне кажется, срабатывает почти всегда: нужно предоставить потенциальному клиенту возможность говорить как можно больше. Чем внимательнее вы слушаете рекламодателя, тем более мудрым становитесь в его глазах. Однажды я навестил Александра Конова, пожилого

русского господина, заработавшего состояние на производстве застёжек-молний. Показав мне свою фабрику в Ньюарке (каждый цех которой, как гирляндами, был украшен молниями в шесть футов длиной), он отвез меня в Нью-Йорк на своем кадиллаке, которым управлял его личный шофер. Я заметил, что господин Конов держит в руках экземпляр *The New Republic* — журнала, который не очень популярен среди рекламодателей.

— Вы демократ или республиканец? — спросил я.

— Я социалист. Я принимал активное участие в русской революции.

Я спросил, был ли он знаком с Керенским.

— Только не во время *той* революции, — фыркнул Конов. — Я имею в виду революцию 1905 года. Когда я был мальчишкой, работал на табачной фабрике, которая была в пяти милях от дома. Я ходил туда пешком, босиком по снегу. Моя настоящая фамилия Каганович. В ФБР думают, что я брат того Кагановича, нынешнего члена Политбюро. Они ошибаются. — Он расхохотался. — Приехав в Америку, я работал механиком в Питтсбурге за пятьдесят центов в час. Моя жена была вышивальщицей. Она зарабатывала по четырнадцать долларов в неделю, но ей часто не платили.

Этот старый самодовольный миллионер-социалист долго и утомительно рассказывал мне о своем близком знакомстве с Лениным и Троцким во время их ссылки. Я внимательно слушал его — и мы получили заказ.

Как известно, молчание — золото. Недавно бренд-менеджер компании Амрех в поисках нового рекламного агентства пришел ко мне. Перед этим я единственный раз за всю свою жизнь съел за обедом так много, что мне было трудно даже разговаривать. Все, что я смог сделать, — это пригласить жестом своего гостя присесть и смотреть на него с вопросительным выражением лица. Он говорил на протяжении часа, и я ни разу не перебил его. Я видел, что моя молчаливость произвела на него большое впечатление, — далеко не каждый рекламист

бывает таким неразговорчивым в подобных случаях. Затем, к моему ужасу, он задал мне вопрос, слышал ли я когда-нибудь, как работает проигрыватель фирмы Амрех. Будучи не в состоянии произнести хоть слово, я отрицательно покачал головой.

— Ну, тогда я хочу, чтобы вы услышали, как работает наша аппаратура в вашем доме. Ее дизайн может быть выполнен в различных стилях. Как декорирован ваш дом?

Я пожал плечами, не решаясь заговорить.

— Модерн?

Я покачал головой (молчаливый серьезный человек).

— Ранний американский?

Я снова мотнул головой.

— Восемнадцатый век?

Я задумчиво кивнул, но снова промолчал.

Неделю спустя рекламодатель Амрех готов был стать нашим клиентом. Это было прекрасно, однако мои партнеры решили, что заказ слишком мал, чтобы принести прибыль, и я был вынужден отказаться от этой сделки.

Выполнение заказов, полученных от рекламодателей, — чрезвычайно серьезное дело. Вы тратите деньги других людей, и зачастую судьба их компаний находится в ваших руках. Однако я отношусь к поиску новых клиентов как к *спорту*. Потому что, если играть в игру, слишком отдаваясь ей, можно умереть от язвы желудка. Если же играть в нее беззаботно и с удовольствием, можно пережить неудачи и не потерять при этом сон. Играйте и выигрывайте, но получайте удовольствие от этой веселой игры.

В молодости я продавал кухонные плиты на выставке «Идеальный дом» в Лондоне*. Каждая продажа требовала индивидуального подхода, и на каждую уходило около сорока минут. Труднее всего было в беспорядочно движущейся толпе «опознать» тех немногих покупателей, которые были достаточно

* Ideal Homes Exhibition — выставка домашней утвари и дизайна интерьеров.
Прим. перев.

богаты, чтобы купить мою плиту (она стоила 400 долл.). Я научился узнавать таких клиентов по запаху: они курили турецкие сигареты, что было признаком принадлежности к элите (так же, как и старый галстук выпускника Итонского колледжа).

Со временем я разработал аналогичную методику для обнаружения крупных рекламодателей в общей массе потенциальных клиентов. Однажды я ушел с обеда, организованного в Нью-Йорке шотландским советом, с ощущением, что четверо из присутствующих, которых я увидел впервые, однажды станут моими клиентами. Впоследствии так и случилось.

Самый крупный клиент из всех, которые у меня когда-либо были, — это компания Shell. Руководству этой компании понравилась наша реклама автомобиля «роллс-ройс», поэтому нас включили в список рекламных агентств, работу которых должны были оценить специалисты компании. Каждое из этих агентств получило длинную, тщательно продуманную анкету.

Сейчас я негативно отношусь к практике выбора агентств на основе анкет — я отправил десятки таких анкет в мусорное ведро. Когда компания Stahl-Meyer прислала мне подобную анкету, я спросил: «Что такое эта Stahl-Meyer?» Однако над составлением ответов на вопросы анкеты Shell я просидел всю ночь. Мои ответы были более откровенными, чем это принято, но я посчитал, что они произведут благоприятное впечатление на Макса Бернса, содиректора Нью-Йоркской филармонии, который в то время был президентом Shell (безусловно, если только анкете с моими ответами суждено было попасть в его руки). На следующее утро я узнал, что он уехал в Лондон, поэтому я тоже вылетел в Лондон и оставил для него в гостинице записку, в которой выразил желание встретиться с ним. Прошло десять дней, но я не получил никакого ответа. Я уже почти потерял надежду, когда мой секретарь сообщил мне, что господин Бернс приглашает меня на обед на следующий день. У меня же была договоренность с министром по делам Шотландии, поэтому я отправил Бернсу следующее сообщение: «Господин Огилви

обедает с министром по делам Шотландии в палате общин. Господа будут рады, если вы сможете присоединиться к ним».

По пути в палату общин (на улице лил сильный дождь, и мы шли под одним зонтиком) я смог передать Бернсу основное содержание моих ответов на вопросы анкеты. Вернувшись на следующий день в Нью-Йорк, он представил меня человеку, который вот-вот должен был заменить его на посту президента Shell, — знаменитому доктору Монти Монро Спату. Три недели спустя Монти Спат позвонил мне и сообщил, что нанимает нас. Я был так ошарашен этой важной новостью, что моя самоуверенность куда-то улетучилась и я смог выпалить только не совсем уместное «Да поможет нам Бог!».

Контракт с компанией Shell заставил нас отказаться от обслуживания Standard Oil Company of New Jersey. Мне нравились люди из Jersey, с которыми мы сотрудничали, и я гордился тем, что нам удалось убедить их сохранить непревзойденный сериал «Play of the Week» («Игра недели») на телевидении. Дэвид Сасскинд в своем интервью Life сказал, что «если бы существовал почетный орден конгресса за достижения в бизнесе, этот рекламодатель получил бы его». Однако далеко не всем было известно, что для создания благоприятных условий для финансирования этой программы для Standard Oil Company of New Jersey я вынужден был уступить свои 15 процентов комиссионных компании Lorillard — производителю сигарет марок Old Gold и Kent. Эта компания раньше других закупила рекламное время в этой программе, и только мое предложение о передаче комиссионных (сумма которых составляла около 6 тыс. долл. в неделю) склонило руководство Lorillard отдать часть рекламного места Jersey. Я был разочарован тем, что руководство Jersey отказалось возместить мне убытки. Ни одно рекламное агентство не может позволить себе работать бесплатно, поэтому я отказался от своих обязательств перед Standard Oil Company of New Jersey и заключил контракт с Shell.

Иногда в погоне за новыми клиентами я совершал роковые ошибки. Когда я встретил сэра Александра Максвелла,

возглавлявшего компанию British Travel & Holidays Association, у нас была острая потребность в получении нового заказа. Во время нашей встречи он с самого начала осадил меня, отнесшись ко мне пренебрежительно. «У нас очень хорошая реклама, — сказал он, — действительно очень хорошая. У меня нет ни малейшего намерения отказываться от услуг своего агентства и нанимать другое».

Я ответил ему так: «Когда Генрих VIII умирал, бытовало мнение, что любому человеку, посмевавшему высказать ему в лицо ужасную правду, отрубят голову. Однако государственные интересы требовали, чтобы нашелся доброволец, который сделал бы это, и этим добровольцем стал Генри Денни. Король Генрих был так благодарен Денни за его храбрость, что подарил ему пару перчаток и титул рыцаря. Сэр Генри Денни был моим предком. Его пример побуждает меня сказать вам, что ваша реклама не выдерживает никакой критики».

Максвелл взорвался и больше никогда со мной не разговаривал. Но вскоре он сделал нам заказ на разработку рекламной кампании для British Travel с условием, что я не буду принимать в этом участия. На протяжении многих лет мои партнеры вынуждены были скрывать, что именно я руководил созданием рекламы для этой компании. Наша рекламная кампания оказалась настолько успешной, что количество американских туристов, путешествующих в Великобританию, за десять лет увеличилось в четыре раза. В настоящее время Великобритания зарабатывает на туризме больше денег, чем другие страны Европы, за исключением, пожалуй, Италии. «Для маленького острова с влажным климатом это поразительный успех», — писал журнал The Economist.

Через некоторое время сэр Александр Максвелл ушел в отставку, и я смог выйти из тени. Сейчас его место занимает лорд Мабейн, бывший член кабинета министров. Когда я приезжаю в Англию, он присылает свой автомобиль, чтобы отвезти меня в городок Рай, где он живет в доме, в котором когда-то жил

Генри Джеймс*. Шофер, который водил его автомобиль, однажды поверг в шок мою жену-американку, предложив ей «пожевать его жвачку («gum»)»**.

У моих английских клиентов очень странные слуги. Дворецкий в доме для гостей компании Rolls-Royce, расположенном неподалеку от Дерби, однажды жарким летним утром зашел в наш номер без стука. Моя жена еще крепко спала. Сунув свое круглое как луна лицо почти ей в ухо, он закричал: «Вам яйцо-пашот или яичницу-глазунью?»

Наши настойчивые попытки получить заказ от компании Armstrong Cork приняли неожиданный оборот. В самом начале сотрудничества менеджер по рекламе компании Макс Банцаф пригласил меня на обед в гольф-клуб, который находился возле Ланкастера, штат Пенсильвания. Сидя за нашим столиком, мы могли видеть грин*** восемнадцатой лунки, и на протяжении двух часов Макс потчевал меня рассказами о гольфе. Казалось, что его оценка способностей рекламных агентов основывается на их умении забивать мяч в лунку. Разделял ли я его страсть к гольфу?

Я никогда в жизни не учился играть в гольф, но признаться в этом в тот момент означало бы уничтожить все шансы на получение заказа. Поэтому я пробормотал нечто в таком духе: мол, меня нет времени для игр. Макс тут же предложил сыграть один раунд. Я воспротивился, заявив, что не взял с собой клюшки.

— Я одолжу вам свои!

Однако Макс все же вынужден был принять мое следующее извинение, которое состояло в том, что сегодня у меня не в порядке пищеварение. Но, перед тем как я ушел, он объяснил мне, что единственная причина, по которой он отказывается сделать нам заказ на рекламу, заключается в том, что Хеннинг Прентис,

* Генри Джеймс (1843–1916) — англо-американский писатель. *Прим. ред.*

** Так у англичан называются и конфеты, которые выпускает кондитерская компания Rowntree. *Прим. перев.*

*** Грин — в гольфе специальная площадка, в которой вырезана лунка. *Прим. ред.*

председатель совета директоров Armstrong Cork, был давним близким другом Брюса Бартон, агентство которого пользовалось исключительным правом на рекламу продукции этой компании на протяжении сорока лет.

На следующий день удача улыбнулась мне. Община графства Донегал пригласила меня выступить на ежегодном собрании ее членов в одной из старейших пресвитерианских церквей в Соединенных Штатах Америки. Я должен был выступать с кафедры проповедника, а господин Прентис — присутствовать среди прихожан. Моя проповедь была назначена на 23 июня — прекрасный день летнего солнцестояния, в этот день родился мой дед, мой отец и я*.

Темой моего выступления была роль моих соотечественников в развитии Америки, правда, я не собирался упоминать шотландцев и Мэдисон-авеню.

Однажды Ральф Уолдо Эмерсон и Томас Карлейль отправились в путешествие по сельской местности Шотландии. Когда Эмерсон увидел бесплодную почву вокруг Эклфечена, он спросил Карлейля: «Что же вы выращиваете на этой земле?» Карлейль ответил: «Мы выращиваем людей».

Каких же людей взращивают на скудной шотландской земле? И кем они становятся, приезжая в Соединенные Штаты Америки?

Они много работают. В детстве я постоянно слышал любимую поговорку моего отца: «Работа еще никого не убила».

Патрик Генри** был шотландцем, а Джон Пол Джонс*** был сыном садовника-шотландца. Аллан Пинкертон приехал из Шотландии и основал сыскное агентство. Именно Пинкертон раскрыл первый заговор с целью убийства Линкольна в феврале 1861 года.

Тридцать пять судей Верховного суда США были шотландцами. И очень много шотландцев среди промышленников; к их числу принадлежит

* Однажды мой отец поставил 100 против 1 на то, что я продолжу эту замечательную традицию. Я этого еще не сделал.

** Патрик Генри (1736–1799) — североамериканский политический деятель эпохи борьбы за независимость в США. *Прим. ред.*

*** Джон Пол Джонс — музыкант, бас-гитарист культовой рок-группы Led Zeppelin. *Прим. ред.*

и промышленник, который внес большой вклад в процветание и культуру вашего родного округа Ланкастер — это господин Прентис из Armstrong Cork Company.

Со своего места на возвышении я имел возможность наблюдать за реакцией мистера Прентиса на это обращение. Он не выглядел недовольным и несколько недель спустя согласился передать нашему агентству часть заказа на создание рекламы компании Armstrong.

Из всех «боев» за привлечение новых клиентов, в которых я принимал участие, самой значительной по количеству противников была «схватка» за получение заказа от United States Travel Service. Не менее 137 агентств выставили свои предложения. Наши рекламные кампании, созданные для Великобритании и Пуэрто-Рико, были настолько успешными, что это сделало нас идеальными кандидатами для создания рекламы туризма Соединенных Штатов Америки.

Многие агентства, конкурировавшие за получение этого заказа, имели возможность оказать политическое влияние на принятие решения; у меня не было такой возможности. Тем не менее мы попали в короткий список из шести агентств, и нам предложили сделать презентацию нашей программы в Вашингтоне. Помощник министра торговли Вильям Рудер, после отставки ставший обитателем Мэдисон-авеню, подверг меня безжалостному «перекрестному допросу», результаты которого вскрыли единственный недостаток моего агентства — отсутствие филиалов в зарубежных странах.

К тому времени, когда все это происходило, я сделал уже сотни презентаций своего рекламного агентства новым рекламодателям и научился понимать, когда выигрываю, а когда проигрываю. В тот день я понял, что потерпел поражение, поэтому вернулся в Нью-Йорк в отчаянии. Прошло десять дней, а новостей все не было. Сотрудники агентства всячески поддерживали меня; в конце концов мы даже начали делать ставки

на то, кто из наших конкурентов выиграет. Но однажды в субботнее утро меня разбудил сотрудник Western Union, который принес телеграмму: министр торговли поручил агентству Ogilvy, Benson & Mather разработку рекламной кампании «Посетите США!» для Великобритании, Франции и Германии.

Это была самая чудесная телеграмма, которую я получил за все годы, после того как из Оксфорда мне сообщили телеграммой о предоставлении стипендии в колледже церкви Христа Оксфордского университета. Каждое созданное мной для U. S. Travel Service рекламное объявление — это письмо, в котором благодарный эмигрант выражает свою признательность.

Перед началом нашей рекламной кампании я предупредил Министерство торговли о том, что в адрес этой кампании неизбежно будут поступать критические отзывы.

После публикации нашего первого рекламного объявления наступит кризис. Что бы ни было сказано или не сказано в любом рекламном объявлении, мы «обречены» на критику. Я знаю это по своему многолетнему опыту создания туристической рекламы для британских компаний.

Однако в конечном счете нашу кампанию можно либо защищать, либо обвинять только на основании фактических результатов.

Результаты исследований показали, что единственным серьезным препятствием может оказаться ложное представление о слишком большой стоимости поездки в США у жителей Европы. Мы решили взяться за решение этой проблемы, предприняв лобовую атаку. Вместо осторожных, ненавязчивых заявлений о том, что можно предпринять поездку по Америке, «потратив на это меньше денег, чем вы думаете», мы указали в рекламном объявлении точную сумму — 35 фунтов стерлингов в неделю. Эта цифра была определена после тщательной проверки. Например, перед тем как установить разумную минимальную стоимость проживания в гостинице в Нью-Йорке, мы отправили одну из сотрудниц агентства проверить условия проживания

в Hotel Winslow, где стоимость номера составляла 6 долларов в сутки; она нашла эти условия удовлетворительными.

Тем не менее наши оппоненты придерживались мнения, что 35 фунтов стерлингов в неделю — это слишком мало. Но они не были знакомы с реальными фактами.

1. В прежние времена из Европы в Америку приезжали только джентльмены, имеющие в своем распоряжении счета на оплату служебных расходов, и эти счета были достаточно большими. Поэтому очень важно было расширить рынок за счет привлечения туристов, располагающих более скромными средствами. Запасы золота в Форт-Ноксе истощались, и страна очень нуждалась в притоке иностранной валюты.
2. Тогда как более половины семей в Соединенных Штатах Америки имеют доход более 5 тыс. долл., только 3 процента английских семей располагают таким же доходом. Именно поэтому было очень важно сделать наш продукт доступным для них по минимальным ценам; при желании они могли потратить на поездку и больше.
3. Я утверждал, что для европейцев со средним уровнем доходов, даже если они вынуждены экономить, лучше было бы посетить Соединенные Штаты Америки, чем не приезжать сюда вовсе. Удовольствие от впечатлений, которые можно получить при посещении Нью-Йорка, Сан-Франциско, а также от громадных открытых пространств малонаселенных районов, существенно перевешивает трудности, связанные с необходимостью экономить. Иностран-ные туристы привозят в Соединенные Штаты Америки столь необходимую валюту, и, кроме того, как показывают результаты исследований, большинство из них уезжают отсюда с более благожелательным отношением к этой стране.

Когда наши рекламные объявления появились в европейских газетах, читательская аудитория этих газет существенно расширилась. Публикация рекламы способствовала также увеличению количества запросов, поступающих в офисы компании U. S. Travel Service в Лондоне, Париже и Франкфурте, поэтому сотрудникам этих офисов приходилось засиживаться на работе допоздна, чтобы справиться с хлынувшим потоком запросов.

Благодаря нашей рекламной кампании начался лавинообразный процесс освещения деятельности U. S. Travel Service в прессе, и это было беспрецедентное событие в истории рекламы. Газета Daily Mail отправила своего ведущего журналиста в Соединенные Штаты Америки. В своем первом послании он сообщил:

В то же самое время, когда президент Кеннеди пригласил меня (так же, как и миллионы других жителей Европы) получить новые впечатления от поездки в США, он издал секретный указ, в котором 180 миллионам американцев предписывалось вести себя с нами любезно. Иначе чем можно объяснить то удивительное великодушие, огромную доброту, исключительную обходительность, которые американцы демонстрируют буквально повсюду?

Газета Daily Express поручила своему корреспонденту в Нью-Йорке написать серию статей на данную тему. В редакционной статье Manchester Guardian наши рекламные объявления называли «знаменитыми», хотя к тому времени их было всего три. Handlesblatt, ведущая финансовая газета в Германии, писала: «Это очень правдивая кампания. U. S. Travel Service удалось вывести свою рекламу на туристический рынок Западной Германии под звуки фанфар».

Все проверяется практикой. Через восемь месяцев после начала нашей рекламной кампании поток туристов в Америку из Франции увеличился на 27 процентов, из Великобритании — на 24 процента, из Германии — на 18 процентов.

В 1956 году мне довелось принять участие в необычном событии — в попытке получить заказ на рекламу совместно с другим агентством. Бен Сонненберг предложил мне и Артуру Фатту из агентства Grey взяться за разработку рекламы для компании Greyhound Bus в тандеме. Он уточнил, что я должен был «улучшить в восприятии людей имидж путешествий автобусами», тогда как агентству Grey предстояло «посадить пассажиров в автобусы».

Мы с Артуром Фаттом отправились в Сан-Франциско, где проходило общее собрание Greyhound Bus. После того как мы зарегистрировались в отеле, Артур показал мне свои рекламные материалы. Его исследовательский отдел проник в самую суть проблемы, а его копирайтеры создали слоган, попавший точно в цель: *It's such a comfort to take the bus and leave the driving to us*^{*}.

Я тотчас же позвонил домой бренд-менеджеру компании Greyhound Bus и пригласил его встретиться со мной в номере Фатта.

«Только что Артур Фатт показал мне свою половину нашей совместной рекламной кампании. Это лучшая реклама, которую я когда-либо видел. Я советую вам отдать весь заказ агентству Grey. Чтобы вам легче было принять решение, я сейчас же возвращаюсь в Нью-Йорк».

После этого я вышел из комнаты, а рекламное агентство Grey получило заказ на разработку рекламной кампании для Greyhound Bus.

У меня никогда не было желания заполучить настолько крупного клиента, чтобы нельзя было позволить себе потерять его. Агентства, которых пугает одна только мысль о потере рекламодателя, не имеют достаточно смелости, чтобы давать своим заказчикам непредвзятые советы, и в результате агентство начинает раболепствовать и выслуживаться.

* В переводе с английского «Садитесь в автобус, а о дороге мы позаботимся». Прим. перев.

Именно по этой причине я отказался от предложения принять участие в конкурсе на получение заказа на рекламу автомобиля Edsel. Я написал Форду: «Ваш заказ составил бы половину годового оборота нашей компании. Из-за этого нам было бы трудно обеспечивать объективность наших рекомендаций». Если бы мы приняли участие в конкурсе на право рекламировать автомобиль Edsel и выиграли бы этот конкурс, агентство Ogilvy, Benson and Mather со временем исчезло бы, как произошло с этим автомобилем.

Мы прилагаем максимум усилий к подбору клиентов. Мы действительно выбрали нескольких рекламодателей, которые пока еще не стали нашими клиентами, однако продолжаем настойчиво добиваться получения заказов от них. В то же время мы ежегодно отклоняем в среднем по пятьдесят девять менее привлекательных заказов.

То, что в мире существует не так много первоклассных рекламных агентств, понимают далеко не все. Например, когда компании по производству мыла отказались от услуг двадцати одного агентства, осталось только два агентства, которые могли бы удовлетворить их требования.

Моя цель заключается в поиске и привлечении одного нового рекламодателя каждые два года. Более высокие темпы увеличения числа клиентов заставили бы нас нанимать новых сотрудников чаще, чем мы смогли бы обеспечить их подготовку, также нам пришлось бы отвлекать наших лучших специалистов от обслуживания старых клиентов и подключать их к выполнению самой трудной работы по планированию первых рекламных кампаний для новых клиентов. Я ищу заказы, которые удовлетворяют следующим десяти критериям:

1. Продукт должен быть таким, чтобы мы испытывали истинную гордость, рекламируя его. Нас постигла неудача в тех немногих случаях, когда мы рекламировали товары, к которым в глубине души относились с презрением.

Адвокат может защищать преступника, даже если ему известно, что тот виновен. Хирург может оперировать больного, даже если пациент ему не нравится. Однако профессиональная беспристрастность не дает желаемых результатов в рекламном деле. Для того чтобы копирайтер создал рекламный текст, способствующий продаже товара, он должен хотя бы в какой-то степени позитивно относиться к этому товару.

2. Я никогда не принимаю новый заказ, если не уверен, что мы сможем сделать свою работу значительно лучше, чем предыдущее агентство. Когда руководство New York Times предложило нам делать рекламу газеты, я отклонил это предложение. Я считал, что мы не сможем создать более интересную рекламу по сравнению с уже созданной.
3. Я старался не браться за рекламу товаров, продажи которых падали на протяжении длительного периода времени, поскольку это почти всегда означает, что у продукта есть какой-то скрытый недостаток или что компания функционирует под управлением некомпетентного руководства. Даже очень хорошая реклама не сможет эти недостатки компенсировать. Как бы сильно агентство ни нуждалось в новых заказах, оно должно отклонять предложения рекламодателей, бизнес которых отживает свой век, а для это нужно обладать определенной силой духа. Хирург с большим опытом может относительно спокойно пережить смерть пациента на операционном столе, однако карьера молодого хирурга таким случаем может быть разрушена безвозвратно. Раньше я очень боялся, что на нашем «операционном столе» «умрет» один из наших клиентов.
4. Очень важно выяснить, хочет ли потенциальный клиент, чтобы рекламное агентство получало прибыль. У меня

есть весьма неприятный опыт работы с рекламодателями, которых я сделал мультимиллионерами, а сам терпел убытки, работая на них. Сейчас средняя прибыль, получаемая рекламными агентствами, составляет менее половины процента. Балансировать между слишком хорошим обслуживанием наших клиентов, сопровождающимся угрозой банкротства, и недостаточно качественным обслуживанием клиентов, которое может завершиться их отказом работать с нашим агентством, — все равно что ходить по лезвию бритвы.

5. Если вероятность того, что тот или иной заказ принесет прибыль, довольно низка, есть ли шанс, что вы сделаете незаурядную рекламу? Мы никогда не получали огромной прибыли от создания рекламы пива Guinness или автомобиля «роллс-ройс», однако рекламодатели, для которых мы сделали эту рекламу, предоставили нам прекрасную возможность продемонстрировать наш выдающийся творческий потенциал. Не существует более быстрого способа сделать новое рекламное агентство известным. Единственная опасность состоит в том, что подобное развитие событий может привести к искажению имиджа агентства. У представителей делового мира складывается впечатление, что, если небольшое агентство демонстрирует исключительные возможности в создании незаурядной рекламы, его возможности в проведении исследований и в маркетинге довольно ограничены. Как правило, люди не думают о том, что, если агентство установило высокие стандарты в одном направлении работы, таких же стандартов оно стремится придерживаться и в других направлениях.

(Вскоре после начала деятельности агентства Ogilvy, Benson & Mather меня самого начали воспринимать только как хорошего копирайтера, и игнорировали мои заслуги в других

сферах рекламного дела. Это вызывало у меня раздражение, поскольку моя сильная сторона состояла вовсе не в написании рекламных текстов, а в проведении социологических исследований. В прошлом я по приглашению доктора Гэллапа руководил Институтом исследования аудитории.)

Самая крупная проблема, с которой сталкивается практически каждое рекламное агентство, — это создание эффективных рекламных кампаний. Копирайтеры, арт-директора, продюсеры телевизионных рекламных роликов — в таких специалистах недостатка нет. Однако людей, способных взять на себя руководство всем творческим процессом в агентстве и получением творческих результатов (речь идет, возможно, о сотнях новых рекламных кампаний в год), можно сосчитать на пальцах одной руки. Эти редкостные «лебеди-трубачи» должны уметь вдохновлять разношерстную команду копирайтеров и арт-директоров; они должны быть уверенными в своей правоте экспертами, способными правильно оценить рекламные кампании для самых разных товаров; кроме того, они должны обладать огромной трудоспособностью.

На определенном этапе начали ходить слухи, что я принадлежу к числу таких «редких птиц». Руководству некоторых крупных агентств пришло в голову, что им следовало бы нанять меня на работу, даже если вместе со мной им придется взять под свое крыло и все мое агентство. За три года я получил предложения от таких агентств, как J. Walter Thompson, McCann-Erickson, BBDO, Leo Burnett и еще от пяти других. Если бы кто-нибудь из них попытался заинтересовать меня деньгами, я бы поддался уговорам. Однако все они допустили ошибку, предположив, что меня больше интересуют «творческие перспективы», что бы это ни означало.

Однобокость репутации агентства с ярко выраженным творческим потенциалом мешает ему получать крупные заказы. Но чем-то надо рисковать, если вы хотите когда-нибудь выйти из состояния безвестности. Только после того как в 1957 году к нам

присоединился Эсти Стоуэлл, наша компания начала приобретать репутацию агентства, сильного во всех отношениях. Эсти Стоуэлл был исполнительным вице-президентом Benton & Bowles — агентства, которое считалось лучшим в сфере маркетинга. Эсти Стоуэлл оказался именно тем человеком, репутация которого могла уравновесить мою репутацию копирайтера, к тому же он был очень талантлив. Со вздохом облегчения я передал ему вопросы управления всеми отделами агентства, кроме креативного. С этого момента наша организация стала развиваться более быстрыми темпами.

6. Взаимоотношения между производителем товара и агентством, рекламирующим этот товар, носят почти такой же глубоко личный характер, как и отношения между врачом и пациентом. Прежде чем принять заказ от того или иного рекламодателя, убедитесь в том, что вы сможете наладить с ним хорошие взаимоотношения.

Когда потенциальный клиент впервые приходит ко мне, я начинаю нашу встречу с того, что выясняю, почему он решил отказаться от услуг старого агентства и нанять новое. Если у меня есть основания подозревать, что само агентство отказало ему в предоставлении услуг, я стараюсь узнать об этом у кого-нибудь из своих знакомых, работающих в этом агентстве. Совсем недавно я в самый последний момент узнал, что мой потенциальный клиент нуждается скорее в услугах психиатра, чем в услугах рекламного агентства.

7. Я избегаю сотрудничества с рекламодателями, для которых реклама не самый важный элемент общего комплекса маркетинговых мероприятий. У таких работодателей есть неудобная для агентства привычка сокращать ассигнования на рекламу каждый раз, когда возникает необходимость в выделении денежных средств на другие цели. Я отдаю предпочтение клиентам, для которых реклама —

это жизненная необходимость. Сотрудничество с такими рекламодателями означает, что наша работа представляет собой неотъемлемую часть его бизнеса, а не дополнение к нему.

В целом, самые выгодные заказы — заказы на рекламу товаров повседневного спроса, которые часто покупают и которые имеют достаточно низкую цену в расчете за одну товарную единицу. На создание рекламы таких товаров выделяются более крупные ассигнования, к тому же при выполнении таких заказов существует больше возможностей проверить эффективность создаваемой рекламы по сравнению с рекламой дорогостоящих товаров длительного пользования.

8. Я никогда не берусь за создание рекламы новых товаров до того, как они покинут стены лаборатории, если только они не выходят на рынок в одной группе с другими товарами, сбыт которых уже налажен в масштабах страны. Издержки агентства на организацию рекламной кампании на пробном рынке слишком велики по сравнению с издержками на рекламу товара, уже получившего широкое распространение среди потребителей. К тому же восемь из десяти новых товаров «умирают» уже на пробном рынке. При норме прибыли, равной половине процента, мы не можем позволить себе идти на такой риск.

9. Если вы стремитесь к созданию незаурядной рекламы, никогда не принимайте заказы от ассоциаций. Несколько лет назад нам предложили принять участие в конкурсе на получение заказа от Rayon Manufacturers' Association. В назначенное время я пришел представлять наше агентство в главный офис ассоциации. Меня отправили в помпезный зал заседаний комитетов.

— Мистер Огилви, — сказал председатель, — мы проводим собеседования с рядом агентств. В вашем распоряжении есть

ровно пятнадцать минут, чтобы изложить свою идею. По истечении этого срока я позволю в этот звонок, и зайдет представитель другого агентства, который уже ожидает своей очереди.

Перед тем как приступить к изложению сути нашей программы, я задал три вопроса:

1. Какие товары, содержащие вискозное волокно, должны быть охвачены рекламной кампанией?
2. Автомобильные шины, обивочные ткани, промышленные товары, женская одежда, мужская одежда.
3. Сколько денег вы выделяете на рекламную кампанию?

— Шестьсот тысяч долларов.

— Сколько ответственных лиц должны утвердить рекламу?

— Двенадцать членов комитета, которые представляют двенадцать производителей.

— В таком случае звоните в свой звонок! — сказал я и покинул зал.

Именно такие обстоятельства сопровождают заказы практически всех ассоциаций. Слишком много хозяев, слишком много задач и слишком мало денег.

10. Иногда потенциальный клиент предлагает вам заказ при условии, что вы наймете человека, который, по его мнению, незаменим в управлении созданием рекламы для его товара. Агентства, соглашающиеся на такие условия, связываются с группой дельцов, которые водят за нос членов планового совета агентства, игнорируют указания руководителя креативного отдела, пытаются оказывать давление на руководство агентства. Бывали случаи, что я таким образом нанимал талантливых специалистов с условием, что они не будут отслеживать интересы своих «карманных» клиентов.

Как бы тщательно вы ни изучили своего потенциального клиента, практически невозможно определить, отвечает ли он всем этим требованиям, *до тех пор пока вы не встретитесь с ним лицом к лицу*. Когда же такая встреча происходит, вы оказываетесь в щекотливой ситуации, одновременно пытаясь продать услуги агентства и вытянуть из потенциального клиента достаточно информации о нем самом и его товаре, чтобы принять решение, стоит ли брать его заказ. В таком случае имеет смысл больше слушать, чем говорить.

На начальном этапе деятельности агентства я иногда совершал ошибки, которые заключались в том, что я не проявлял достаточно энтузиазма в попытке получить заказ. Моя манера поведения была слишком нерешительной. Поэтому, когда блестящий руководитель развернутой в Пуэрто-Рико программы содействия мелкому и частному бизнесу «Operation Bootstrap» («Самопомощь») Тэд Москосо пришел на первую встречу со мной, ушел он с этой встречи с впечатлением, будто мне безразлично, наймет он наше агентство или нет. Мне потребовалось достаточно много времени, чтобы убедить его в том, что я действительно хочу работать на Пуэрто-Рико.

Вскоре после того, как наше агентство получило заказ на рекламу Пуэрто-Рико, я написал Тэду Москосо:

Мы должны создать привлекательный имидж Пуэрто-Рико, чтобы заменить им тот жалкий образ, который сформировался в представлении многих жителей материка. Эта задача имеет чрезвычайно большое значение для развития вашей промышленности в целом, для развития таких направлений, как производство рома и туризм, а также для политического развития вашей страны.

Что представляет собой Пуэрто-Рико сегодня? В чем индивидуальные особенности острова? В каком облике должен Пуэрто-Рико предстать перед миром? Разве Пуэрто-Рико — это не более чем отсталая страна, переживающая муки промышленной революции? Неужели остров так и останется тем, что Макс Асколи называет «Формозой для дельцов нового поколения»?

Становится ли Пуэрто-Рико новой Северной Филадельфией? Или еще жива душа этой страны, так сильно озабоченной экономическими проблемами? Неужели страну наводнят обычные туристы и ей уготована участь стать второсортным Майами-Бич? Неужели пуэртоториканцы забыли свое испанское наследие и безрассудно бросились доказывать, в какой степени они уже «американизированы»?

Эту надвигающуюся трагедию необходимо пред-отвратить. И один из самых надежных способов сделать это заключается в развертывании долгосрочной рекламной кампании, которая показала бы Пуэрто-Рико всему миру в облике, воодушевляющем всех нас, — в облике Пуэрто-Рико эпохи Возрождения.

Тэд Москосо и губернатор Муньос приняли мое предложение, и мы начали рекламную кампанию, которая работает до сих пор, хотя прошло девять лет. Эта рекламная кампания оказала большое влияние на судьбу Пуэрто-Рико. Я убежден в том, что это единственный пример рекламной кампании, изменившей имидж целой страны.

Однажды в 1959 году мы с Тэдом Москосо, а также с Бердсли Румлом и Элмо Роупером, пообедали в ресторане отеля Century. После обеда по пути к моему офису Москосо сказал: «Дэвид, вы делаете рекламу для Пуэрто-Рико на протяжении пяти лет. Сегодня после обеда я собираюсь позвонить другим вашим клиентам, чтобы предложить им поддержать следующее мое предложение: если вы прекратите поиск новых клиентов, мы пообещаем вам никогда не отказываться от услуг вашего агентства. Разве вы не хотели бы посвятить всю свою энергию клиентам, которых вы уже имеете, и прекратить тратить время на поиски новых заказов?»

Я испытывал огромное искушение принять это необычное предложение. Поиск новых клиентов и получение новых заказов — это захватывающий процесс. Но разработка рекламы для каждого нового клиента увеличивает и без того большой объем предварительных действий, иногда приходится работать по восемьдесят часов в неделю. Однако мои младшие партнеры

стремились к новым испытаниям. Ведь даже самые лучшие агентства не застрахованы от потери заказов. Иногда складывается ситуация, когда клиенты продают свои компании; в некоторых случаях они назначают на руководящие должности в своих компаниях скандалистов, а я стараюсь никогда не иметь дела со скандальными личностями. Таким образом, если прекратить поиск новых клиентов, агентство начнет «истекать кровью». (И все же это не означает, что вы должны следовать примеру Бена Даффи. Когда он возглавлял BBDO, Бен брался за каждый предложенный ему новый заказ, и в конце концов количество его клиентов возросло до 167. Эта гонка едва не убила его. Стэнли Ризор представляет собой совершенно противоположный пример. В первый же год пребывания на посту главы J. Walter Thompson он отказался от сотни заказов, предложенных небольшими компаниями — неприбыльным «мелколесьем». Это был его первый вклад в становление JWT как крупнейшего в мире рекламного агентства.)

Проявление энтузиазма не всегда приводит к успеху. Пять или шесть раз я отказывался от заказов, не удовлетворяющих нашим критериям, только для того чтобы понять: отказ усиливает желание клиентов нанять наше агентство. Когда знаменитая швейцарская компания по производству часов предложила нам свой заказ, мы отклонили это предложение, поскольку реклама подлежала утверждению не только в главном офисе компании в Швейцарии, но и у американского импортера, а ни один рекламный агент не может служить двум хозяевам. Однако, вместо того чтобы отказать этому клиенту прямо, я сказал, что мы взяли бы за создание рекламы, если бы нам платили 25 процентов комиссионных вместо пятнадцати. Клиент тут же согласился.

Иногда производитель, ищущий новое агентство, называет в прессе имена агентств, которые рассматривает как возможные варианты. Как только наше имя в качестве одного из претендентов разглашается, я сразу же прекращаю участие в конкурсе:

было бы неразумно проигрывать *публично*. Мне нравится добиваться успеха открыто, а проигрывать так, чтобы об этом никто не знал.

Я избегаю участвовать в конкурсах, в которых принимают участие более четырех агентств. Ритуал выбора одного из конкурирующих агентств требует проведения ряда продолжительных собраний. Агентство, пользующееся широкой известностью, оказывается в списке практически каждого потенциального клиента. Следовательно, существует опасность, что руководитель такого агентства, принимая участие в конкурсах на получение заказов, может потратить свое время попусту. У нас есть более важные дела: создание рекламы для существующих клиентов.

Самый предпочтительный вариант развития событий — когда клиент выбирает рекламное агентство при отсутствии альтернативы, т. е. обращается только в одно агентство. Этот вариант достаточно редок, поскольку рекламодатели, кажется, считают рискованным нанимать новое агентство, не сравнив предварительно его характеристики с достоинствами ряда других фирм. В главе 4 я предлагаю таким рекламодателям советы о том, как правильно подбирать рекламное агентство.

Многие рекламные агентства отправляют большие делегации на встречи с потенциальными клиентами, где они должны представить рекламодателям свою программу создания рекламы. При этом руководитель агентства ограничивает свое участие в собрании представлением собравшимся нескольких своих подчиненных, которые по очереди выступают перед представителями потенциального клиента. Я предпочитаю проводить презентацию агентства лично. Окончательный выбор агентства почти всегда делает руководитель компании-клиента, поэтому и представлять программу должен руководитель того же уровня.

Мне также удалось обнаружить, что частая смена ораторов приводит к тому, что слушатель может перепутать ваше

агентство с другими организациями, борющимися за получение заказа. Один оркестр похож на все другие оркестры, но невозможно принять одного дирижера за другого. Когда нам предложили принять участие в конкурсе на получение заказа от компании Sears, Roebuck & Co., я сам решил выступать перед правлением совета директоров. Опытные компании нельзя обмануть «показом тел». Агентства с самыми лучшими показателями для привлечения новых клиентов предоставляют своим руководителям возможность играть сольные спектакли. (Анализ личностных характеристик многих из таких «солистов», которые на первый взгляд не всегда кажутся приятными, позволяет сделать вывод о том, что именно их оригинальность и есть самая важная составляющая получения новых заказов.)

Я всегда рассказываю нашим потенциальным клиентам о «щелях в нашей броне». Я давно заметил: если торговец антиквариатом обращает мое внимание на изъяны в предметах мебели, он вызывает у меня доверие.

Какие же «щели» есть в нашей «броне»? Ниже приведены две самые важные из них.

1. У нас нет PR-отдела. Я придерживаюсь той точки зрения, что связями с общественностью должен заниматься либо сам клиент, либо его консультанты.
2. Мы никогда не занимались постановкой дорогостоящих телевизионных шоу. У меня фобия на такие мероприятия. За редким исключением они обходятся слишком дорого по сравнению с численностью аудитории, которую привлекают.

Как бы я ни старался, мне никогда не удавалось обеспечить получение новых заказов с подходящим интервалом. Иногда бывает так, что на протяжении нескольких месяцев подряд ничего не происходит. Я начинаю думать о том, получим ли мы

вообще когда-нибудь новый заказ. Мои подчиненные начинают впадать в отчаяние. Затем мы получаем несколько новых прекрасных заказов подряд, буквально один за другим, и загруженность срочной работой становится невыносимой. Решить эту проблему можно только одним способом: сформировать очередь потенциальных клиентов и принимать от них заказы по одному, по нашему выбору. Когда-нибудь так и будет.