Стив Хилтон, Джайлс Гиббонс

LOGO vs. LOGO

БИЗНЕС ВО БЛАГО

делаем деньги, делая мир лучше

Как использовать ресурсы бизнеса и силу брэндов для содействия социальному развитию

ДОБРАЯ КНИГА

Всякое богатство проистекает из добродетели.

Сократ

Многие ошибочно считают, что цель существования любой компании – делать деньги. Однако, несмотря на то, что деньги – важный результат работы, чтобы обнаружить действительные причины существования компаний, следует более внимательно рассмотреть вопрос. В процессе исследований мы неизбежно придем к выводу: группа людей собирается вместе и становится тем, что мы называем компанией, чтобы получить возможность коллективно совершить то, что не под силу одиночкам, – внести вклад в жизнь общества. Возможно, это утверждение банально, но оно абсолютно верно.

Дэвид Паккард, основатель компании Hewlett Packard
(речь перед сотрудниками, 1961)

Steve Hilton
Giles Gibbons

GOOD BUSINESS

MAKING MONEY BY MAKING THE WORLD BETTER

TEXERE
New York • London

Стив Хилтон
Джайлс Гиббонс

БИЗНЕС ВО БЛАГО

ДЕЛАЕМ ДЕНЬГИ, ДЕЛАЯ МИР ЛУЧШЕ

ДОБРАЯ КНИГА
МОСКВА 2003

Всякое богатство проистекает из добродетели.

Сократ

Многие ошибочно считают, что цель существования любой компании – делать деньги. Однако, несмотря на то, что деньги – важный результат работы, чтобы обнаружить действительные причины существования компаний, следует более внимательно рассмотреть вопрос. В процессе исследований мы неизбежно придем к выводу: группа людей собирается вместе и становится тем, что мы называем компанией, чтобы получить возможность коллективно совершить то, что не под силу одиночкам, – внести вклад в жизнь общества. Возможно, это утверждение банально, но оно абсолютно верно.

Дэвид Паккард, основатель компании Hewlett Packard
(речь перед сотрудниками, 1961)

ОГЛАВЛЕНИЕ

Вступление 9
1 Ортодоксальный взгляд 21
2 Ересь 51
3 Ответственность 97
4 Лидерство 175
5 Анатомия корпорации 205
6 Возможности 305
7 Единение 359
Риск 371
От авторов 373
Примечания 375

ВСТУПЛЕНИЕ

Лишь только министр внутренних дел Великобритании умело пристроился рядом с огромным плакатом, изображающим шестерых голых карапузов, как мы услышали грубый совет бывшего руководителя “Кампании за ядерное разоружение”: “Скажите Герману, чтобы стер эти дурацкие тени, а то он похож на какого-то чертова гангстера...”

Злополучные тени украшали собой лицо Германа Оусли, главы британской Комиссии расового равенства (CRE). Видимо, гангстерский вид не был лучшей находкой дня, так как Оусли, сидевший рядом с министром внутренних дел Майклом Говардом, как раз проводил для британских СМИ презентацию новой антирасистской кампании. На дворе был 1994 год — эпоха политических кампаний, когда их непременной принадлежностью был прием с разворачивающимся плакатом. Прием этот был замечательно наивным по сравнению с современными методами политтехнологов. Для его осуществления нужно было лишь взять напрокат мобильный щит для афиш, наклеить на него плакат и соорудить не особенно сложную систему, состоявшую, как правило, из двух человек, державших веревки, при-

вязанные к куску пластика. В назначенную минуту после нервного "Давай!" распорядителя рабы рекламного агентства заставляли кусок пластика рывками опуститься перед нацеленными на него объективами многочисленных камер. Очередной политик удивленно и недоверчиво наблюдал, не произнося ни слова, за медленным появлением плаката. Труднее всего было сохранять выражение лица, характерное для ребенка, впервые в жизни увидевшего снег, и ничем не выдать, что на самом деле ты убил последние три недели на возню с этой дурацкой рекламой, словно она была первым наброском "Краткой мировой истории", а не образчиком дурацкой пропаганды, которую изо всех сил пропихивают в вечерний выпуск новостей.

Однако в данном случае пропаганда была не обычной политической тягомотиной. Это была серьезная попытка взяться за серьезное дело — а мы, мы были рабами рекламного агентства. Грубое замечание насчет гангстера исходило от Марджори Томпсон, пламенной и деятельной особы, которая в таких поездках бросала все свои силы на борьбу с расовыми предрассудками. Будучи директором по внешним связям Комиссии расового равенства (CRE), она попала в число наших клиентов; мы работали на рекламное агентство Saatchi & Saatchi, и последние несколько месяцев были буквально одержимы антирасистскими идеями. На плакате в тот день была изображена шеренга голых детишек, на лбах которых было написано "Здесь", а над шеренгой красовалась надпись: "В Великобритании есть место, где нет расизма".

На самом деле происходящее было для нас больше чем просто акция CRE. В тот миг в наших головах выкристаллизовалось нечто, некая идея, которая не переставала мучить нас, пока мы возились с антирасистской кампанией. Понимаете, нам казалось, что мы что-то нашли: новый путь решения общественных проблем, возможность разрешить тревогу человечества по поводу капиталистического мира, слишком уж сильно пропитанного духом коммерции, брендинга и глобализации. Нет, честно, нам именно так и казалось.

Мы дошли до этого кружным путем. Для того чтобы реализовать эту антирасистскую акцию, необходимо было добыть денег — того, что мы получали от комиссии, едва хватало, чтобы заплатить за ланч, где уж там мечтать о крупномасштабной кампании в СМИ. Поэтому мы настроились оптимистически, обзавелись, говоря образно, привлекательной, как нам показалось, нищенской плошкой и пошли по офисам клиентов Saatchi & Saatchi, спрашивая директоров по маркетингу, не поддержат ли они нашу кампанию. Это был старый, испытанный способ рекламы общественной деятельности — выработать идею, найти корпорацию-спонсора, а потом надеяться, что эта идея окажет влияние на установки и поведение людей. Долой расизм, долой курение, долой наркотики, долой невыключенный свет в пустой комнате... Во все времена только правительственные, околоправительственные и некоммерческие структуры объясняли людям, чего не следует делать, чтобы мир стал чище, зеленее, безопаснее и лучше. И все бы хорошо, да многие социальные проблемы вдруг стали расти. Мы вдруг осознали, что традиционные рычаги общественных перемен стали ржаветь, и начали внимательнее размышлять над идеей борьбы с расизмом. Как добиться, чтобы эта кампания действительно возымела эффект? Как уберечь ее от судьбы агитки-однодневки с наилучшими целями, о которой никто не помнит уже на следующий день?

Мы вспомнили некоторые маркетинговые кампании, над которыми нам доводилось работать. Нет, не

кампании в поддержку глобальных брендов, а те, которые велись от имени президентов и премьер-министров, политических партий и влиятельных групп. Мы работали с ними по всему миру, от России до Колумбии, от Гонконга до Норвегии, от Австралии до США и Великобритании. И во всех этих странах нас поражало то, насколько их граждане сторонятся политиков, не веря, что обычная политика может сделать их жизнь лучше. Даже в странах молодой демократии, таких, как Польша и Венгрия, люди обычно смотрят на политику как на исключительно управленческий, технократический механизм; более того, они считают, что этот механизм не только плохо управляется, но и вообще никуда не годится с технической точки зрения. Но что интересно: люди ни на йоту не верят политикам, но доверяют глобальным брендам. Ориентированные на потребителя бренды, в отличие от политиков, не нарушали своих обещаний — если человек, увидев рекламу продукта, шел и покупал его, продукт, как правило, соответствовал тому, что было обещано в рекламе. А еще интересно было наблюдать, особенно в странах, недавно ставших капиталистическими, насколько люди одобряют бизнес — корпорации обеспечивали рабочие места и создавали благосостояние, указывали людям путь в светлое будущее и привносили в их жизнь цель и смысл.

Впрочем, бизнес чем-то похож на таинственную Силу из "Звездных войн" — у него тоже есть темная сторона. Во время нашей политической работы по всей планете мы замечали постоянную тревогу людей, осознающих, что мир все больше зависит от коммерческих интересов, в то время как интересы человека отступают на задний план и теряют значимость. Создавалось впечатление, что культ потребительства вытесняет такие

важные ценности, как общность и этика. Рыночный капитализм может быть надежным источником комфортного существования, однако что он порождает — здоровое общество или общество потребления?

Итак, готовясь к телевизионному выступлению Комиссии расового равенства, солнечным днем середины 90-х мы почувствовали, как две темы наконец-то сложились, щелкнув, в единое целое...

Очень немногие будут оспаривать то, что, несмотря на все старания политиков, в области решения социальных проблем мы продвигаемся крайне медленно. Точно так же вряд ли кто-либо станет спорить с утверждением, что бизнес обладает огромной силой. Иногда он хорош, иногда плох, но всегда — силен. Так почему бы не обратить эту силу на решение социальных проблем? И разве компании не заинтересованы в том, чтобы играть активную роль в обществе, помогая понять, что потребительство — не обязательно пустой и деструктивный культ? Разве бизнес был бы плох, если бы творил добро?

Мы постарались убедить клиентов Saatchi & Saatchi снабдить нас чем-то большим, нежели просто деньгами. Мы хотели достучаться до их специалистов по изучению поведения потребителей и использовать их для изменения поведения общества. Мы хотели, чтобы эта корпорация включила идеи антирасистской кампании в собственную рекламу; мы хотели использовать деловые навыки и ресурсы компании на общественной ниве. Однако наша нищенская плошка оставалась так же пуста, как городские улицы во время финала первенства по американскому футболу. Практически все компании, к которым мы обращались, поддерживали наши цели и нередко предлагали помочь в материальном плане, говоря, что могут выделить не-

которую сумму из средств на благотворительность. Они могли бесплатно предоставить нам эфирное время, или несколько рекламных сайтов, или газетных полос, которые они зарезервировали для собственной рекламы. Но они не понимали нас, когда мы пытались им объяснить, что они могут занять крайне важное место в обществе и что можно использовать бизнес, чтобы изменить мир. Изменить не просто услугами и продуктами, которые производили эти компании, не просто создаваемыми ими материальными ценностями — нет, изменить мир, используя свое особенное положение и свою власть в общественном сознании не только в деловых, но и в общественных целях.

Сейчас, оглядываясь назад, мы не видим ничего удивительного в их непонимании: сотрудничество с нами было бы небезопасно для этих компаний. Неудивительно, что они относились к перспективе принять на себя новые и незнакомые обязательства весьма настороженно. Не менее естественна и настороженность людей, видящих, как компании приобретают все большее влияние на состояние дел в мире. Но тогда мы были убеждены, что объединение социальных программ и стратегий развития бизнеса могло бы помочь в решении сразу двух задач. Во-первых, справиться с растущим протестом против капитализма и глобализации, а во-вторых — с проблемой, перед которой стоят правительства: как проводить изменения в обществе в век, когда доверие к политикам упало необычайно низко.

Итак, чтобы реализовать свои планы, мы ушли из Saatchi & Saatchi и основали компанию под названием Good Business; эта книга описывает, что произошло с тех пор. Наша идея давно волнует многих людей, и именно поэтому мы попытались рассказать о ней в этой книге. Кроме того, по разным причинам наша идея

многих пугает. Те, кто яростно противится идеологии предпринимательства и капиталистической системы, считают корпорации источником большинства современных проблем. Мысль, что эти корпорации могут изменить мир к лучшему, кажется таким людям глупой шуткой. Другие считают, что дела и так идут прекрасно, спасибо, и что добавлять к задачам бизнеса еще и спасение мира следует в последнюю очередь. Но почему бы вам не поразмыслить над нашей идеей, отбросив предубеждения, хотя бы на то время, пока вы читаете эту книгу? Вам всего лишь придется допустить, что бизнес имеет не только отрицательные стороны и что его, вероятно, можно изменить к лучшему так, чтобы он приносил больше добра. Вы также можете согласиться с тем, что подобное поведение может входить в деловые интересы корпорации. Иными словами, как это ни навязло у всех на зубах, противники капитализма и его сторонники могут достичь согласия. Мы надеемся, что, дочитав книгу до конца, вы согласитесь с нами: глупо разбазаривать огромные ресурсы корпораций, отрицая саму возможность использования их на благо общества.

Поскольку вы, вероятно, человек занятой, мы подумали, что было бы полезно указать вам те части текста, которые вы могли бы пропустить, исходя из информации, которой уже располагаете, и из ваших убеждений. Вы можете пропустить первую главу, если вас не интересует, по какому поводу поднялась вся эта шумиха против капитализма и против глобализации и почему в этой области все гораздо сложнее, чем думают некоторые критики. Если вы уверены, что у предпринимательства и у капиталистической системы в принципе нет ни единой положительной стороны, вы можете пропустить

и вторую главу, потому что она целиком посвящена противоположным взглядам и развенчивает некоторые из существующих мифов о роли корпораций и глобальных брендов в современном мире.

С тех пор как нам впервые пришла идея, что корпорациям было бы выгодно играть более активную роль в жизни общества и что общество тоже выиграло бы от этого, доводы в пользу этой идеи с точки зрения бизнеса стали неизмеримо сильнее. Как мы рассказываем в третьей главе, компании уже не могут игнорировать то, что известно под названием "социальная ответственность корпораций", но если вам не хочется вдаваться в тонкости этого странного нового явления, вы можете сразу браться за четвертую главу, в которой мы объясняем, почему одной социальной ответственности недостаточно. Если компании действительно хотят получать коммерческую выгоду от воздействия на общество и если мы действительно хотим, чтобы они прилагали значительные усилия к тому, чтобы помогать обществу, им недостаточно просто соответствовать своим принципам и избегать критики. Недостаточно нести ответственность лишь за защиту окружающей среды или за использование детского труда. Предпринимателям придется принять новую доктрину: социальное лидерство, социальный менеджмент.

Если компании действительно хотят получать коммерческую выгоду от воздействия на общество, им недостаточно просто соответствовать принципам ведения этичного бизнеса и избегать критики. Предпринимателям придется принять новую доктрину: социальное лидерство, социальный менеджмент.

Если вам, как и нам, покажется слишком утомительным загружать себе голову непрактичными теориями, вам понравится пятая глава, в которой мы приводим некоторые примеры социального лидерства корпораций, рассматривая внутреннюю жизнь компаний и способы, с помощью которых они используют различные элементы собственной структуры для выполнения сразу двух типов задач: и социальных, и деловых. Пропускать эту главу крайне неразумно, потому что в ней есть несколько удивительных историй. К примеру, рассказ о крупной компании по производству автомобилей, которая работает с такими звездами спорта, как Борис Беккер, Пеле и Эд Мозес, решая социальные проблемы по всему миру. Или история о бренде безалкогольных напитков, который помогает бороться со СПИДом в африканских странах. Или рассказ о том, как один из наиболее часто осуждаемых брендов планеты помогает бороться с хулиганством, расизмом и асоциальным поведением детей. Если же вы предпочитаете фактам фантазию, вам, возможно, захочется сразу перейти к шестой главе, в которой мы попытались представить себе некоторые аспекты того, что ожидает мир в будущем: например, смогут ли корпорации заставить молодежь вновь интересоваться политикой, или помочь беднейшим нациям земли достичь экономической независимости, или решить постоянно растущую проблему психического здоровья, или искоренить войны — в общем, ничего особенно сложного. Если же вы действительно очень занятой человек или если вы уже согласны с нами, тогда вам наверняка захочется прочесть седьмую главу. Она очень короткая и целиком посвящена практическим советам по поводу того, что лично вы — потребитель, служащий, социальный работник, политик, акционер, генеральный директор — можете сделать, чтобы изменить мир.

Цель этой книги заключается в том, чтобы заставить вас задуматься, а затем, как мы надеемся, и начать действовать. Мы не преследовали цели обрисовать каждый социальный проект в мире или каждый аспект бизнеса и капитализма. Конечно же, мы сделали множество ошибок, и прекрасно сознаем, что немало упустили. Мы честно предупреждаем вас об этом и просим не заниматься поиском неточностей в книге. Нам важна общая картина, и именно ее мы здесь и построили.

Нам давно набили оскомину разговоры о том, что забота о людях, вера в социальную справедливость и стремление к общественному прогрессу есть нечто недостойное, старомодное, скучное и унылое, в то время как пустое, но расхваленное потребительство кажется блестящим и вдохновляющим. Это явный перегиб, однако мы уверены: ответ лежит в объединении этих явлений, в том, чтобы привнести в потребительство и капитализм социальные ценности, вместо того чтобы уничтожать одно ради другого.

Итак, мы взяли на себя определенную миссию. Мы хотим, чтобы каждый человек понял, что может помочь изменить мир. Если вас беспокоит глобализация, если вы тревожитесь по поводу социальной справедливости, вы можете действовать. Если вы считаете позором ситуацию, когда один уголок задыхающегося от нищеты мира живет в невообразимой роскоши, вы можете действовать. Если вы считаете позором ситуацию, когда часть жителей вашего города купается в деньгах, в то время как в его бедных кварталах люди борются со все растущей нищетой, вы тоже можете действовать.

Не надо отчаиваться и ждать, что политики все уладят. Пока они думают о великих делах, мы с вами можем помочь совершить малое. Сложите множество мелочей — и получится одно большое дело. В ваших руках

сила, и вам лишь необходимо знать, как правильно ею пользоваться. Сила эта — сила бизнеса, к которой у всех есть доступ, независимо от положения в жизни.

Покупки, работа, инвестиции... Все мы в той или иной степени заняты бизнесом. Так пусть же это будет бизнес во благо.