

ЖАН-МАРИ ДРЮ:

«НЕВОЗМОЖНО СТРОИТЬ БРЕНДЫ, МЫСЛЯ О НИХ ЛИНЕЙНО»

Жан-Мари Дрю,
председатель правления
TBWA Worldwide



Журнал «Рекламные Идеи» задал Жан-Мари Дрю несколько вопросов о его третьей книге «How Disruption Brought Order: The Story of a Winning Strategy in the World of Advertising», о том, что значит Disruption для современного агентства, а также о России и о семейной жизни. Сделать это интервью нам помог парижский журналист Марк Тунгейт.

— Это ваша третья книга о технологии Disruption. Зачем покупать эту книгу читателю, который уже знаком с двумя предыдущими?

— Первая книга вышла в 1996 году. С тех пор прошло десять лет, в течение которых мы по-прежнему практиковали технологию разрыва стереотипов. В этой книге я объясняю, как Disruption помогает не только нашим клиентам, но и нам самим, агентству. Эта идея стала операционной системой для нашей организации, она позволила нам дистанцироваться от конкурентов и выработать соответствующую культуру. А солидная корпоративная культура — я считаю, ключевой момент успеха. Всё в TBWA крутится вокруг технологии Disruption, верит в неё и применяет её. Как сказал Луи Герстнер, бывший глава IBM, «культура — не просто одно из правил игры, это и есть игра».

— В книге много рассказов, баек... Показать закулисы агентства было сознательной задачей?

— Я хотел сделать живое повествование. В этой книге больше анекдотов, чем в предыдущих двух. Кстати, их могло бы быть ещё больше. Но главной целью было показать, как технология разрыва стереотипов изменила судьбу нашего агентства.

— И когда же зажглась эта лампочка? В какой момент вы впервые употребили слово Disruption в рекламном контексте?

— Это была эволюция. В 1984 году я стал одним из основателей французского агентства BBDO, которое быстро выросло. Мы говорили клиентам: приходите к нам, если у вашего бренда есть проблемы, и мы найдём для вас решение. Но невозможно повернуть бренд на другой путь, не идя по пути резких, сильных изменений. И вот мы стали называть этот процесс «rupture» — «прорыв», «разрыв». Вскоре мы поняли: что верно для проблемных брендов, верно и для успешных. Им приходится постоянно проверять, тестировать себя на прочность. И чем больше вызовов они бросают стереотипам своей отрасли, тем более оригинальными (в смысле — настоящими, действующими верно) они становятся. Этот процесс постоянной саморефлексии в итоге был формализован и обрёл три стадии: Convention, Vision и Disruption («Стереотипы», «Видение» и «Разрыв»).

— В книге вы признаёте: для того чтобы концепция органично влилась в кровеносную систему TBWA, потребовалось время. Каковы были причины изменений?

— Вначале идея Disruption была связана с моим бывшим агентством — а покупатель бизнеса редко сохраняет культуру того, кого он купил. Но потом Джон Хант в южноафриканском офисе TBWA начал проводить «Дни разрыва стереотипов», на которых знакомил клиентов с концепцией и предлагал им по-настоящему необычные творческие идеи. Концепция

МИР, В КОТОРОМ СУЩЕСТВУЕТ DISRUPTION, ИЗМЕНИЛСЯ. ВЕК ЦИФРЫ ВСЁ ПЕРЕВЕРНУЛ. БЛАГОДАря ИНТЕРНЕТУ СУДЬБА КОМПАНИИ МОЖЕТ ИЗМЕНИТЬСЯ ЗА ОДНУ НОЧЬ

Disruption также прижилась в Лос-Анджелесе, под началом Ли Клоу — инстинктивного «разрывателя стереотипов», если такие бывают. Вскоре идея распространилась по всей сети и постепенно была принята как официальная идеология организации.

С тех пор мы от неё не уходим. У нас прошло уже более тысячи «Дней разрыва стереотипов», в которых приняли участие от 15 до 20 тысяч клиентов. И 99% из них просили «добавки». Именно этот успех и вдохновил меня на написание новой книги — я хотел поделиться преимуществами технологии с более широкой аудиторией.

— Большинство компаний не делятся секретом успеха.

— Я хотел показать, как метод Disruption может помочь любому, кто ищет новые идеи, стратегии, в каком бы месте он ни работал. Клиенты спрашивают нас, как использовать метод Disruption, чтобы помочь организовать продажи или пересмотреть цели отдела кадров.

— Получается, Disruption — просто новое название для неортодоксального способа думать, для нарушения правил?

— Нет. Disruption — это изменения, но контролируемые. Невозможно строить бренды, мысля о них линейно. Необходимо сначала вообразить их великое будущее. Для этого нужно иметь воображение. Но потом конкретные изменения в стратегических решениях должны делаться очень дисциплинированно.

— В одном месте в книге кто-то называет вас и креативного директора Ли Клоу «парочкой хиппи». Так вот почему вам так нравится Disruption? Вы — мятежники в душе?

— (Смеётся). Ну, у него до сих пор длинные волосы, а я вот ношу галстук... Согласен, что у нас есть этот дух неформальности, который, может быть, заронили в нас шестидесятые. Но Disruption не является безрасудным мятежом — нет, это продуктивное реформирование. Когда сомневаешься во всём, главное — понять, что надо выкинуть, а что оставить.

— В книге вы утверждаете, что один из элементов бренда, разрывающего стереотипы, — постоянство изменений. Но сам метод Disruption используется уже более десяти лет. Он-то сам меняется или нет?

— Согласен, на первый взгляд тут есть противоречие. Но дело в том, что наш подход в своей основе вневременной. Мы заставляем наших клиентов смотреть, что общего у них есть с конкурентами. Таким образом они выявляют привычки и убеждения, царящие в их отрасли, а потом уж начинают их менять. Вот фундамент стратегии.

Но мир, в котором существует Disruption, изменился. В девяностых мы говорили о «море однообразия», в котором между продуктами уже не было никакой разницы в смысле технологий. Век цифры всё перевернул. Благодаря Интернету судьба компании может измениться за одну ночь. Компания Apple со своим iPod и Sony с PlayStation доказали, что можно прыгать с одного рынка на другой со скоростью света. В таком контексте Disruption становится для бренда маяком, помогает ему сфокусироваться. Бренд может выбрать точку, вокруг которой он будет вращаться, легко приспосабливаясь к новым и неожиданным возможностям. Считаю, что агентства нужны клиентам как никогда раньше и метод Disruption стал ещё более актуальным, чем прежде.

— Если бы вы вдруг решили применить метод разрыва стереотипов к агентству TBWA, с чего бы вы начали?

— А это уже происходит. Мы знаем, что сущность нашего ремесла изменилась, и начинаем относиться к нему по-другому. Мы называем этот подход «искусство медиа». Теперь мы не рекламный бизнес, а бизнес медиаискусства. Оно позволяет находить множество точек соприкосновения бренда с целевой аудиторией. Приходится заниматься всем сразу: от упаковки до рекламы, от блогов до праздников и т. д. И все эти элементы должны быть равно творческими. Но недостаточно просто свести воедино специалистов из разных областей. Должно быть ясное чувство направления.

Если всё базируется на сильной центральной идее, а это обычно идея бренда, легче выражать её разными способами и давать волю воображению. Так Disruption и медиаискусство вдохновляют друг друга. Мы создали несколько центров медиаискусства в агентствах нашей сети: в Лос-Анджелесе, Берлине и Париже — чтобы протестировать этот новый способ работы.

— *Агентство TBWA стало глобальным в короткие сроки, гораздо быстрее, чем его конкуренты. Это действительно произошло благодаря Disruption, как говорится в книге?*

— И тут мы возвращаемся к понятию культуры. Технология Disruption сыграла решающую роль в росте TBWA, потому что этой идее повезло быть уникальной — она может быть использована одновременно и как методология, и как философия, и как набор инструментов, и как словарь. В книге «Нонконформисты за работой» Вильям С. Тейлор и Полли ЛаБарре говорят о «творческом словаре». Они определяют его как «доморощенный словарь, по которому можно понять, как компания выживает, как работают её люди, почему она хочет добиться успеха и что для неё значит успех». Когда вы добавите наш словарь к нашим ценностям, методам, пониманию профессии, способам составлять бизнес-планы и общаться друг с другом, вы поймёте нашу культуру. У нас есть собственный способ делать разные вещи, уникальный. Мы не гнушаемся делать то же, что наши конкуренты, но мы делаем это лучше. Благодаря медиаискусству. И благодаря Disruption.

— *Реклама в наше время стремительно меняется. Люди, работающие в рекламе, стараются предсказывать будущее, выявлять тренды. Можем ли мы использовать Disruption для предсказания будущего?*

— Мы считаем, что предсказывать будущее опасно. Долгосрочные планы, как правило, бесполезны. Суть в том, чтобы подготовиться к любому развитию событий, и в этом Disruption как раз может нам помочь — часть технологии посвящена именно планированию сценариев. Мы стараемся помочь нашим клиентам стать подготовленными к любым изменениям на рынке.

— *У нас в России сейчас период политических изменений. Как вы полагаете, можно ли использовать Disruption в политике?*

— Мы использовали нашу технологию на выборах в нескольких странах, включая Англию, это описано в 14-й главе книги Beyond Disruption. Тогда мы работали с партией лейбористов. Стереотипом (убеждением), от которого мы шли, стал обычай политиков приписывать себе всю честь положительных изменений в обществе. Собственно, Disruption состоял в том, чтобы перевернуть это утверждение: достижения правительства — это, на самом деле, заслуга людей, за него голосовавших. А значит — надо сказать этим людям спасибо! Так появилась серия лейбористских плакатов, говорящих «спасибо» верным избирателям, проголосовавшим за левых в 1997 году. Спасибо говорилось, например, за увеличение количества медсестёр в больницах. Идея прозрачна и вместе с тем абсолютно нова — за столетия существования демократии ни одна партия не подумалась поблагодарить людей за голоса!

— *И последний вопрос: вы долгое время пишете о методе Disruption, а используете ли вы его в личной жизни?*

— Важно найти правильный баланс между семьёй и бизнесом. Эти две стороны жизни у меня дополняют друг друга: бизнес — это вечная неудовлетворённость текущим состоянием, а семья — полная удовлетворённость. ®

R

Жан-Мари Дрю (Jean-Marie Dru) родился в 1948 году.

Закончил бизнес-школу HEC и начал карьеру в Durou Compton (теперь Saatchi & Saatchi) как Account Executive в компании Procter & Gamble, где вырос до позиции Executive Creative Director. С 1977 года начал работать в Young & Rubicam (Париж) как Managing Director, где в 1979 году стал членом правления.

В 1984 году стал одним из основателей и председателем BDDP Group, которая в 1998 году объединилась с TBWA. Тогда м-р Дрю стал президентом и членом правления International TBWA и в этой должности занимался рынками вне Америки. В марте 2001-го он стал президентом и членом правления TBWA Worldwide. А с декабря 2007

года — председателем правления TBWA Worldwide. Также он член правления Omnicom Group.

В 1985 году Жан-Мари Дрю написал свою первую книгу Le Saut Creatif — «Креативный прыжок» (изд-во Lattes). А в 1996 году — знаменитую книгу Disruption: Overturning Conventions and Shaking Up the Marketplace (John Wiley & Sons Inc), которая выдержала уже четыре переиздания.

М-р Дрю также вице-президент French National Advertising Association и член European Advertising Association. Он был председателем жюри Outdoor Advertising Grand Prix в 1987 и 1988 годах, а также председателем жюри Advertising Film Festival Jury в 1993 и 1998 годах.