

Coca-Cola. Грязная правда

Введение

Разливочный завод Coca-Cola в Карепе (Колумбия) представляет собой уродливую грудку кирпича на окраине знойного южноамериканского захолустья. Грустные дворняги валяются на грязных улицах и часто моргают, отгоняя с глаз мух, мужчины грузят на телеги юкку и бананы, до безвкусицы пестрые местные автобусы ползут по дороге, изрыгая дизельный дым. Вокруг, до самого горизонта — плоские поля, изредка — одинокая пальма. Только и отрады, что придорожная Мадонна, благословляющая усыпанную гравием парковку и посылающая последний привет тем, кто покидает город.

Утром 5 декабря 1996 года двое мужчин въехали на гравийную подъездную дорожку. Сперва они пару раз прокатились на мотоцикле по парковке, затем остановились перед воротами. За ветхой, скрепленной цепью оградой виднелся двор, заполненный ящиками с напитками, которые дожидались отправки. По обе стороны — стены из крепких розовых кирпичей, украшенные логотипом Coca-Cola. Справа маленькая встроенная в стену проходная смотрела на парковку сквозь металлические решетки.

Пассажир спешил, водитель остался за рулем, не заглушив мотор. Подойдя к ограде, пассажир окликнул сторожа, тощего человека со светло-коричневой кожей, глазами кофейного цвета, усами и широкими бровями — в точности как в описании, однако проверить не помешает:

- Исидро Хиль? — осведомился он.

Тот, за оградой, помедлил, потом ответил:

— Да, а вам что нужно?

— Нам нужно войти и встретиться с клиентом.

— Минуточку, — сказал Хиль, как раз заприметивший набитый доверху грузовик, который надо было выпустить с заводского двора. — Сейчас разберусь с грузовиком и займусь вами.

Не думая ни о чем, кроме своей работы, Хиль отпер ворота и разомкнул цепь, чтобы пропустить грузовик. Возможно, он и сознавал опасность, однако покори́лся судьбе или, скорее всего, полагался на свою неуязвимость, на свое положение в иерархии союза рабочих-бутилировщиков, на обещания руководства завода (ему гарантировали неприкосновенность). И вообще, в девять часов утра, в общественном месте, когда вокруг столько людей...

Это был уже не первый подозрительный мотоцикл в то утро. Получасом ранее другой мотоцикл подъехал к маленькому киоску у дороги, где работники могли заправиться кока-колой перед сменой или после. Хиль заметил, как один из сотрудников указал на него и водитель кивнул, а затем сразу же уехал. Этот эпизод все не шел у Хилья из головы, а тут и второй мотоцикл подъехал.

В Колумбии мотоцикл — не просто мотоцикл. Это излюбленный транспорт отрядов смерти, которые уничтожают партизан и всех им сочувствующих, всех, кто оказался на другой стороне в тридцатипятилетней гражданской войне. В ту пору в Медельине запрещалось ездить на мотоцикле по двое, поскольку именно так этот транспорт использовался при налетах: водитель управляет, пассажир нажимает на курок.

Но Хиль был не тот человек, чтобы уклоняться от прямого столкновения. Этот молодой двадцативосьмилетний рабочий не случайно сделался лидером профсоюза. Общительный, умеющий привлечь людей, он и рыболовные выезды организовывал, и футбольные или бейсбольные матчи по выходным. Начинал он у конвейера, но в 1994 году был переведен на ворота — как раз в то время, когда военизированные отряды стали все чаще появляться в

этом регионе.

Эскадроны смерти вроде бы отслеживали партизан, которые пользовались близостью Карибского моря, чтобы ввозить оружие из Панамы. Также эти эскадроны облагали данью направлявшиеся к северу караваны наркодилеров. Но с партизанами, прятавшимися в лагерях глубоко в джунглях, совладать было трудно, так что боевики сосредоточили внимание на гражданских лицах, которых подозревали в сочувствии к партизанам. Длинный вышел список — левые политики, ученые, врачи и борцы за гражданские права, учителя и активные члены профсоюзов.

Вполне очевидной мишенью для эскадронов смерти стал профсоюз этого завода, SINALTRAINAL. К тому времени, как Исидро Хиль был избран генеральным секретарем и занялся пересмотром трудового договора с руководством завода, погибли уже два лидера профсоюза. 8 ноября 1996 года профсоюз представил окончательный вариант нового договора с требованием повысить заработную плату и премии, увеличить гарантии сохранения рабочих мест и расширить меры безопасности для его лидеров.

Местное руководство завода и его проживавшие во Флориде владельцы получили отсрочку до 5 декабря на рассмотрение нового варианта договора. И в то утро, стоя у открытых ворот, Хиль прикидывал повестку назначенного на вторую половину дня собрания, еще не зная, что ему не суждено принять в нем участие. Открыв ворота, он отступил в проходную, пропуская грузовик. Грузовик проехал, сверкнув на утреннем солнце ярко-красным логотипом. Прежде чем Хиль успел закрыть металлические решетки, мотоциклист прошел сквозь открытые ворота прямо к проходной. Вытащив полицейский револьвер 38-го калибра, выстрелил Хилю промеж глаз.

Еще одна жертва в бесконечной кровавой войне где-то там, в стране третьего мира. Эти войны уносят десятки тысяч жизней — за два десятилетия только активистов профсоюза погибло 2,5 тысячи человек. Однако в глазах руководства SINALTRAINAL смерть Хили оказалась чем-то большим: они восприняли это как часть хорошо спланированной кампании по искоренению профсоюза на заводе и заказчиками посчитали собственника завода и саму корпорацию Coca-Cola. Прежде чем эта кампания завершится, в Карепе погибнут восемь профсоюзных лидеров и сам профсоюз окажется на грани уничтожения. Компания Coca-Cola виновна как минимум в том, что отошла в сторону и допустила все это, твердили руководители профсоюза, а в худшем случае менеджеры компании сами и заказывали эти акты насилия на регулярных координационных встречах с боевиками прямо на заводе.

Чудовищное обвинение — тем более для компании, которая создает с помощью рекламы, пожалуй, самый убедительный и привлекательный образ всеобщего мира и гармонии, какой когда-либо доводилось видеть. Тем не менее в последние годы против Coca-Cola неоднократно выдвигались серьезные обвинения, например, из-за нее лишились запасов воды крестьяне в Мексике и Индии, она уничтожает профсоюзы в Турции и Гватемале, она виновата в ожирении молодежи европейских стран и США, она продает одуроченным потребителям водопроводную воду под маркой суперочищенной бутылочной воды Dasani. Видеть компанию Coca-Cola на скамье подсудимых — не такая уж неожиданность. В наш циничный век все с легкостью верят, что корпорации, будь то Halliburton или ExxonMobil, способны на любое зло. Одержимый погоней за прибылью капитализм слеп к печальным последствиям своих действий. И все же случай Coca-Cola имеет свои особенности, ведь эта компания представляет собой одновременно и хрестоматийный образец гигантской транснациональной корпорации, и любимый символ поп-культуры. Миллиарды долларов тратятся на поддержание образа чистоты и гармонии, которому столь привержены миллионы потребителей по всему миру. Обвинить компанию Coca-Cola в убийстве — все равно что Санта-Клауса уличить в педофилии.

Как могло случиться, что компания, которая, согласно ее же слогану, «приносит свежесть и пользу всему, к чему притронется», стала виновником засухи, болезней,

эксплуатации и убийств? Корень этого парадокса надо искать в истоках самого напитка, одобренного кокаином «тоника для нервов», каким он был на рубеже XIX и XX столетий на американском Юге. Вот когда были посеяны семена неукротимого стремления к росту и тогда же приняты решения, позволяющие компании снять с себя ответственность за деятельность своих филиалов по всему свету. В этом суть Coca-Cola — а один из легендарных руководителей компании однажды заявил, что это и есть «квинтэссенция капитализма».

В общем, знакомьтесь: Coca-Cola.

Часть первая

«Все, что составляет Америку»

*Coca-Cola — квинтэссенция всего того, что составляет Америку: хороший и добросовестно сделанный продукт.
Журналист Уильям Аллен Уайт, 1938 год*

глава 1

Краткая история

В Атланте от кока-колы некуда деться. Волшебный напиток напоминает о себе повсюду: от сувенирного магазина Coca-Cola в вестибюле аэропорта до объявлений в поезде метро, который направляется в штаб-квартиру компании. Множество мест в городе носят имена ее создателей и руководителей: парк Пембертон, здание Кендлера, центр искусств Вудраффа, бизнес-школа имени Гойзуэты при университете Эмори — список далеко не полон. Но при этом почти не уцелели подлинные памятники, связанные с ранней историей напитка. Например, исчезли и дом изобретателя кока-колы, и аптека, где ее впервые дегустировали.

Паломников, явившихся на розыски истоков кока-колы, направляют в «Мир Coca-Cola» — огромный, посвященный этому напитку мемориал в центре города — единственное на Земле место, где публика может ознакомиться с историей любимого прохладительного питья. За первый год, прошедший после того, как в 1997 году экспозиция перекочевала в это здание из меньшего помещения на другом конце города, под висящей в вестибюле десятиметровой бутылкой кока-колы прошло более миллиона посетителей. До сих пор экскурсию приходится заказывать заранее и платить по 15 долларов с человека.

Разумеется, здесь публика сталкивается с имиджем кока-колы, который целиком и полностью контролируется одноименной компанией. Едва переступив порог, слышишь со всех сторон повторяемые громкоговорителями лозунги: «Кока-кола навсегда», «Я хочу научить мир петь» и так далее. Внутри с самого начала посетителя осеняет дух благого интернационализма: вестибюль заполнен гигантскими бутылками в «фольклорном» стиле, расписанными художниками из разных краев света, и эта красота — на фоне многонационального портрета землян во всю стену: японские подростки, седобородая парочка на берегу, трое чернокожих ребятишек в тропиках, девица с пирсингом в баре — причем все, разумеется, наслаждаются кока-колой.

Тема развивается: открываются двери в закрытый с другого конца атриум, чьи стены исписаны словами «освежает», «наследие» и «оптимизм» на множестве языков. И тут же — другие многонациональные портреты. Возле каждого свисает переговорная трубка, из которой струится непрерывный текст о том, как компания финансирует борьбу со СПИДом в Африке, с опустыниванием — в Пакистане и с детским голодом — в Аргентине. А вот и американский врач из Института напитков для здоровья и благополучия (Beverage Institute for Health and Wellness), который борется с распространяющимся в США детским ожирением.

Если б мы до этого не знали, что такое Coca-Cola, могло бы показаться, что основная

цель существования компании — распространение по всей Земле мира и гармонии в обществе. Однако собственно музей начинается, когда из вестибюля посетители переходят к первой экспозиции — «вехам освежения» — истории того, как все начиналось.

«Когда в 1886 году Джон Пембертон изобрел кока-колу, он представления не имел, сколь уникальным окажется его творение», — течет с видеозэкрана успокоительный баритон. Войдя, посетители первым делом натываются на бронзовую статую великого человека — Пембертон аккуратно помешивает в котелке деревянной ложкой. Этот широкоплечий, бородатый мужчина в комбинезоне смахивает на советские изображения пролетариев, а не на великого предтечу капитализма. «Он хотел, — продолжает вкрадчивый баритон, — создать напиток, который подавался бы только охлажденным». Но создал он «принципиально новый вид прохладительного напитка, и его формула кока-колы сделалась одной из величайших в мире тайн. Главное в кока-коле люди постигли сразу: она хороша на вкус и освежает. А это как раз не секрет». Короткий видеофильм ухитряется передать все рекламные лейтмотивы компании: вкуснейшая кола! Освежающая. Холодная как лед. Тайная формула!

Но реальность вовсе не столь поэтична. Создание нового вида прохладительного напитка отнюдь не было главной задачей Пембертона: как большинство людей, он хотел заработать, а в 1880-м легкий способ разбогатеть сулили бутылочки — медицинские бутылочки со всевозможными патентованными средствами-панацеями. Компания Coca-Cola предпочитает не вспоминать о своем медицинском происхождении, ибо оно плохо укладывается в отлакированную мифологию, которая предлагается посетителям «Мира Coca-Cola» да и всему пьющему кока-колу миру. Тем не менее следы этого прошлого заметны и сегодня в том, как рекламируется и позиционируется этот напиток.

Термин «патентованное средство» не имеет никакого отношения к Патентному бюро США. Это понятие восходит к колониальным временам, когда монарх выдавал «патент», то есть привилегию производить и продавать какое-либо средство, угодившим ему фармацевтам. Высадившиеся на Плимутской скале отцы-пилигримы начали ввозить лекарства вроде таблеток Хупера и эликсира Даффи для лечения ревматизма, подагры, туберкулеза и даже рака. Состав этих средств сохранялся в глубочайшей тайне. Историк Атланты Джеймс Харви Янг в известной книге «Миллионы из поганок» писал: «Конкуренты могли выявить основные ингредиенты, но только изобретатель знал все элементы и правильную их пропорцию».

Изобрели патентованные средства британцы, однако сумасшедшим успехом они пользовались по другую сторону океана. После войны 1775-1783 годов значительная часть только что обретших независимость Штатов представляла собой бездорожье, в распутицу так и вовсе непреодолимое. До врача не добраться, а если и доберешься, он, того гляди, не вылечит, а уморит пациента, ведь главное медицинское умение сводилось к кровопусканию — надрезанию вены острым ланцетом — и «очищению» кишечника с помощью ртути, то есть и без того измученного пациента травили и подрывали последние его силы. К началу XIX века доверие к медицине было полностью утрачено, многие люди никогда не обращались к докторам, предпочитая всевозможные домашние средства. Сэмюэл Томсон, травник-самоучка из Нью-Хэмпшира, закрепил этот обычай в своем «Новом путеводителе к здоровью»: он утверждал, что каждый способен сам себя излечить, воспользовавшись доступными полевыми и лесными растениями Нового Света.

Не слишком совестливые предприниматели и просто мошенники эксплуатировали это суеверие американцев, придумывая собственные «патентованные средства», далеко превосходившие британские и своими посулами, и популярностью. Под конец XIX века эскулап из Коннектикута Сэмюэл Ли-младший смешал мыло и алоэ с калиевой селитрой и изготовил «желчные таблетки» — лекарство от несварения желудка и метеоризма. Через десять лет их продавали уже на берегах Миссисипи. В скором времени Томас Дайотт заработал четверть миллиона долларов на таких изобретениях, как «уничтожающие всех паразитов лепешки Робертсона», — продавались, точно горячие пирожки. Стремительная

индустриализация начала XIX века обеспечила этих производителей клиентурой — рабочими, скученными в антисанитарных бараках. Гражданская война между Севером и Югом поставила новых пациентов — раненых и больных солдат. Тонизирующие средства зачастую включали в рацион.

На самом деле почти все патентованные средства представляли собой всего лишь слабительное или же рвотное, причем зачастую чуть ли не на 50 процентов состояли из спирта. Клиенты не жаловались. К началу XX века бизнес развернулся, продавали от 20 до 50 тысяч различных составов, всего на 80 миллионов долларов. Разумеется, на одного нувориша приходился десяток обанкротившихся предпринимателей. Выигрывал тот, кто умел сочинить историю позанимательнее, придать изысканную форму бутылке или же изобрести такую рекламу, которая закрепила бы его имя в памяти покупателей. Кто хвастался экзотическими ингредиентами из Африки и с Юго-Восточной Азии, кто ссылался на индейские предания: к примеру, будто бы эту формулу подарил американский вождь или одинокий белый охотник, в благодарность за спасение его сына от медведя.

С особой беспардонностью пускали в ход эти приемы коммивояжеры, разыгрывавшие сложнейшие театрализованные презентации, «медицинские шоу». Эти гастрольные спектакли, составлявшие на протяжении почти столетия своеобразную примету американской жизни, на пике своей популярности, между 1880 и 1900 годами, ставились по стране сотнями. После «разогрева» — оркестрик, фокусники, клоуны развлекали и готовили толпу к главному зрелищу — торговцы обрушивали на потенциальных клиентов свою рекламу, зачастую начиная с того, что запугивали их каким-нибудь страшным недугом, а затем чудотворно «исцеляли» подставного пациента.

Один из самых нахальных шоуменов этого рода, Кларк Стэнли, убил на глазах у зрителей сотни гремучих змей, рекламируя свою «мазь из змеиного жира», которая в итоге оказалась смесью камфоры и скипидара. С тех пор словосочетанием snake oil по-английски обозначают любой «чудодейственный эликсир», продаваемый шарлатаном.

Большинство пациентов ухитрялись убедить себя, что эликсиры, купленные в такого рода странствующих балаганах, и в самом деле приносят облегчение. Уже в 1930-х один такой целитель объяснял, как загипнотизировать покупателя, дабы тому казалось, будто это он сам захотел купить лекарство: «Сперва привлечь внимание. Далее разбудить интерес. Делаем предложение — работает воображение. И вот рождается желание, а из желания — решение». Несколько лет подобных шоу — и вот уже «сагва индейцев кикапу» или «волшебное масло Гемлина» продаются сами собой, и толпы сбегаются отовсюду, когда в городок въезжает фургон странствующего торговца. Такого успеха жаждал участник Гражданской войны полковник и фармацевт Джон Пембертон, который ради этого переехал в 1870 году в Атланту из соседнего Коламбуса, штат Джорджия. Пембертон был убежденным приверженцем философии Сэмюэла Томсона — «каждый сам себе доктор» - и в лаборатории при своей аптеке варил разнообразные зелья из местных трав и цветов. Кое-какие составы ему удавалось продать, в том числе цветочный сироп от кашля, который якобы годился при чахотке и бронхите, и некий «экстракт стиллингии» в качестве «кроветворного».

Но Пембертон не был прожженным мошенником, «продавцом змеиного жира». Рана, полученная в одном из последних сражений Гражданской войны, причиняла ему постоянную боль и вынуждала до конца жизни принимать обезболивающие. Вот и еще одна подробность, не включенная в официальный миф о кока-коле: создатель волшебного напитка то и дело прибегал к морфию. Трое его коллег-фармацевтов вспоминали позднее, что Пембертон был наркоманом. Возможно, и так, и именно это пристрастие помогло ему обнаружить вещество, обеспечившее его продукту бессмертие, — кокаин.

«На собственном опыте я убедился в том, что [кока] представляет собой лучшую замену опиума для человека, пристрастившегося к этому наркотику, — сообщил Пембертон в 1885 году, добавив: — Пациент, который прибегнет к этому средству, избавится от губительной привычки, не причиняя себе неудобства или боли».

В этом убеждении Пембертон был не одинок. Пройдут годы, прежде чем обнаружится, что кокаин тоже вызывает привыкание, а пока что маленькие листики из Перу прославляются словно чудесное лекарство. В Олбани (штат Нью-Йорк) продавались кокаиновые капли от зубной боли — на упаковке производитель изобразил двоих счастливых детишек, славящих «мгновенное исцеление» (а ведь и правда). Но самым популярным «лекарством» на основе коки стала смесь Vin Mariani, созданная парижским аптекарем Анжело Мариани на основе красного бордо (плюс полграмма кокаина), по три стакана в день от любых недугов. Таким образом, дневная доза примерно соответствует одной «дорожке». Мариани, талантливый рекламщик, получил благосклонные отзывы на свою продукцию от знаменитостей Старого и Нового Света, в том числе от Томаса Эдисона, королевы Виктории и трех римских пап.

Говорят, подражание — самая искренняя форма лести. В таком случае Пембертон превзошел всех льстецов со своим «французским вином-кокой» (French Wine Coca), вышедшим на американский рынок в 1884 году: от рецепта Мариани формула Пембертона отличалась лишь несколькими добавками, наиболее интересная из которых — орех колы. Этот орех жевали в качестве стимулирующего средства занятые тяжелым физическим трудом жители Западной Африки; кофеина в нем содержится больше, чем в чае или кофе. После пятнадцати лет поисков и незначительных удач в области патентованных средств Пембертон наконец наткнулся на золотую жилу — «французское вино-кока» сразу же обрело поклонников.

Вот только момент оказался неудачным. В ноябре 1885 года Атланта выразила намерение присоединиться к ряду других штатов и округов и с июля следующего года ввести запрет на алкоголь. У Пембертона оставалось чуть более полугода на то, чтобы изменить состав напитка в угоду только что пробудившейся в американцах трезвости. Эта похвальная склонность, постепенно укреплявшаяся на протяжении столетия, породила в итоге целую отрасль безалкогольных напитков и обеспечила Пембертону успех и славу.

Поначалу большая часть американского питья имела градус. Вопреки привычному образу суровых отцов-пилигримов, пуритан, они почти сразу же начали импортировать из метрополии пиво — не только предмет роскоши, но и самое дешевое средство дезинфицировать воду в тех не очень-то санитарных условиях. Вскоре любители выпить начали гнать спирт из всего, что под руку подвернется, — из кукурузы, березовой коры и даже из сваренных в кленовом сиропе веток. Детям подавали к завтраку крепкий сидр, студенты опрокидывали двухлитровые кружки в столовой колледжа.

Даже тогда не все считали это правильным. Среди колонистов были трезвенники, добавлявшие в воду тростниковый сахар или ягоды можжевельника. От этой подслащенной воды и произошли по прямой линии прохладительные безалкогольные напитки. Люди со средствами наведывались к источникам минеральных вод, например, в Саратога-Спрингс (Нью-Йорк), ибо этим шипящим и пенящимся струям приписывались целительные свойства. А в 1767 году англичанин Джозеф Пристли научился газировать воду искусственно, смешивая толченый мел с серной кислотой, в результате чего получался «пойманный воздух» (углекислый газ), который удавалось закачать в воду и в другие напитки для получения «шипучки».

Открытие Джозефа Пристли совпало с ширящейся антиалкогольной кампанией, которую возглавлял Бенджамин Раш (его подпись стоит под Декларацией независимости). Именно Раш в 1780-х первым заговорил об алкоголизме как о вызванной привыканием болезни, и он же (опять-таки первым) выступил против того, чтобы крепкие напитки давали детям. Через несколько десятилетий набравшее силу движение за трезвость породило нечто вроде Общества анонимных алкоголиков и добилось введения сухого закона в тринадцати штатах. Правда, законы эти наталкивались на сильное сопротивление и после Гражданской войны на большей части территории были отменены.

Вскоре у трезвенников появились и собственные места встреч. Едва закончилась

Гражданская война, как некий филаделфийский фармацевт усовершенствовал разработанный Пристли метод, добавил в напитки сахар и фруктовый сок, и так появился первый в мире сатуратор, «фонтанчик содовой». Аптекари начали устанавливать изысканные мраморные прилавки для безалкогольных напитков, возле которых толпились женщины с детьми и соблюдающие умеренность мужчины. Когда же началось повальное увлечение патентованными средствами, фармацевты включили в ассортимент рекламированные и любимые народом формулы, среди которых оказался и первый «фирменный» безалкогольный напиток — «Игристый лимонный имбирный эль» (Lemon's Superior Sparkling Ginger Ale, 1871 год). За ним последовало корневое пиво Hires Root Beer из зимолюбки, пырея, аралии и других растительных компонентов; чуть позже — Dr Pepper, вишневый напиток из Техаса, якобы способствующий пищеварению, и бостонский Moxie, «подпитка нервов», — несмотря на высокую концентрацию кофеина, применялся от нервозности и бессонницы.

Помощь «от нервов» на только что проигравшем войну Юге требовалась чуть ли не всем поголовно. Совершенно сломленный — как была сломлена атака Пикетта при Геттисберге — Юг не справлялся с социальной и экономической разрухой. Рабы освобождены, владельцы плантаций разорены, мужчины вернулись домой израненные или не вернулись вовсе, повсюду пришельцы с Севера, «саквояжники», строящие для себя новый уклад. Атланте повезло больше, чем многим другим городам, — ее прозвали «фениксом» именно потому, что она так быстро отстроилась после войны. Местоположение города, транспортного узла нескольких крупных железнодорожных линий, способствовало развитию производства и торговли. Но эти амбиции, этот темп жизни тоже усиливали присущее крупному городу напряжение, и Атланта казалась идеальным рынком для тоника, успокаивающего нервы. Именно такое средство собирался произвести Пембертон.

Под угрозой скорого запрета алкоголя Пембертон срочно изъясил из своей формулы вино и вплоть до весны 1886 года, когда начинался очередной сезон продажи прохладительных напитков, безуспешно экспериментировал с десятками вариантов рецепта. Поскольку не удавалось смягчить горечь ореха колы, Пембертон вовсе отказался от этого ингредиента, заменив его синтезированным кофеином. Для улучшения вкуса он добавил сахар, лимонную и фосфорную кислоту, ваниль, лимонное масло, экстракты апельсина, мускатного ореха и кориандра. Ради экзотики впрыснул несколько капель масла, добываемого из двух китайских деревьев — из померанца и кассии. Точные пропорции того напитка, что впервые был продан под названием кока-кола, теперь никому не известны, но эта засекреченная формула — лишь малая часть той легенды, которая на протяжении десятилетий складывалась вокруг кока-колы. В итоге рассказ о ее происхождении больше смахивает на миф о творении мира, нежели на историю производства нового продукта.

Этот миф начинается с чудесного рождения из котелка на заднем дворе дома Пембертона. В книге *The Big Drink* (1950) нью-йоркский писатель Элай Кан поминает «железный котел на треножнике», а вместо деревянной ложки — весло. В написанной в 1978 году истории кока-колы историк с американского Юга Пэт Уоттерс, ссылаясь на авторитет хранителя архивов компании Уилбура Курца-младшего, живописует «медный таз, подогреваемый на открытом огне» (и нагнетает символичность, утверждая, будто в самый день озарения в гавани Нью-Йорка была перерезана ленточка на статуе Свободы, — однако ленточка была перерезана лишь в октябре, то есть примерно шестью месяцами позже).

Затем легенда (вопреки логике) возвращается к непорочному зачатию: газ, без которого теперь невозможно представить себе кока-колу, попал в напиток случайно из сатуратора в аптеке Jacob's Pharmacy, ближайшей к лаборатории Пембертона. В одном варианте мифа шипучку добавил какой-то любитель содовой, поленившийся перейти к фонтанчику с простой водой и потому разбавивший сироп газировкой, в другой версии это сделал сам владелец аптеки Уиллис Венейбл. Наследница же одного из основателей Coca-Cola Элизабет Кендлер называет даже имя клиента — Джон Уилкс, — который попросил средство от

похмелья и ему случайно добавили в колу шипучки.

Версии романтические и все до единой существенно приукрашены фантазиями, а то и просто сфабрикованы. Свидетельства очевидцев, «нарытые» авторами последних историй напитка и компании — Марком Пендергастом и Фредериком Алленом, описывают лабораторию Пембертона как чудо техники того времени: над стопятидесятилитровым медным котлом был установлен вмонтированный в потолок гигантский песчаный фильтр. Записки племянника Пембертона свидетельствуют, что и газирование произошло не случайно — с самого начала предполагалось продавать шипучку, и из штаб-квартиры Химической компании Пембертона (Pemberton Chemical Company) то и дело посылали гонцов в Jacob's Pharmacy за газировкой, в сочетании с которой пробовались очередные рецепты. Баритон в мемориале «Мир кока-колы», утверждавший, будто Пембертон, добавив колу, создал новую категорию прохладительных напитков, не был прав: фонтанчики с содовой извергали напитки с примесью ореха колы — «Kola Phosphate» и «Imperial Inca Cola» — за несколько лет до исторического 1885 года.

Но правда не вполне устраивает компанию, ибо, отказавшись от мифа, придется связать происхождение кока-колы с малопочтенной индустрией патентованных лекарственных средств. Годами компания трудилась над своим имиджем с таким же усердием, как ярмарочные зазывалы, старающиеся заманить новых клиентов. От этих своих предтеч компания усвоила одну истину: не важно, что намешано в бутылочке, важно, как напиток подан клиенту (даже если, чтобы правильно подать кока-колу, пришлось для начала решительно порвать связи с коммивояжерами, от которых был получен этот урок).

Новейшая официальная история компании заигрывает с истиной и пускает в ход оговорки: «Согласно легенде, медный котел на треножнике на заднем дворе» или «Намеренно или случайно, с новоизобретенным сиропом была смешана газированная вода». Таким образом удастся и сохранить мифологию, и вроде бы не соврать. Факты фактами, а реклама родилась вместе с кока-колой. Общеизвестно, что название Coca-Cola, по своей звучности не уступавшее другим патентованным средствам (аллитерация пользовалась особой популярностью), предложил партнер Пембертона, Фрэнк Робинсон. Этот янки из штата Мэн перебрался сначала в Огайо, а затем, за год до описываемых событий, появился у порога Пембертона с печатной машинкой, способной воспроизводить сразу два цвета, и вскоре взял на себя отдел рекламы и маркетинга в компании. Робинсон разработал и логотип Coca-Cola, использующий слегка вычурный спенсерианский рукописный шрифт, к которому тогда приучали воспитанников закрытых школ.

Играя одновременно на увлечении патентованными средствами и на повальном отказе от алкоголя, сироп стали рекламировать и как укрепляющий «тоник для мозга», и как освежающее «питье трезвенников». Миф повествует о первоначальных трудностях: напиток не сразу обрел популярность, в первый год было продано менее 100 литров. Создатель не дождался до того, чтобы воочию увидеть успех своего творения: вскоре после запуска кока-колы в продажу Пембертон слег, а два года спустя умер от рака желудка. Но даже с одра болезни он руководил закулисными интригами, в результате которых сумел отстранить первоначальных партнеров и продать патент энергичному фармацевту в той же Атланте, Азе Кендлеру.

Аза Кендлер, Капитан Кока, герой-основатель, первым распознал потенциал напитка, коему суждено было превратиться в символ Америки. Права на рецепт и торговый знак стоили ему не так уж дорого — 2300 долларов, но для этого потребовались годы юридических битв, и, вероятно, не обошлось без прямого воровства.

Ростом и честолюбием Кендлер был схож с Наполеоном. Напрочь лишенный чувства юмора трудоголик, смысл жизни для которого сводился к бизнесу. Кендлер не пил, не курил, использованные конверты собирал и пускал на бумагу для заметок и не считал ниже своего достоинства прийти в офис в выходной день лишь затем, чтобы смешать и продать пару литров кока-колы. В молодости он учился на врача, но быстро поменял планы, осознав, что

«аптекари зарабатывают больше». Под старость ему нравилось прикидываться эдаким персонажем Горацио Алджера — он, мол, добрался в 1873 году до Атланты всего лишь с долларом и 75 центами в кармане, а десять лет спустя владел сетью аптек.

Как и Пембертон, Кендлер надеялся сколотить состояние на патентованных средствах, однако не стал изобретать новые формулы сам, предпочитая покупать их: он купил, в частности, «Ботанический бальзам для крови» (Botanic Blood Balm) и не совсем удачно названный «Вечный одеколон» (Everlasting Cologne). На кока-колу Кендлера навел Фрэнк Робинсон всего через несколько лет после того, как этот напиток был изобретен. Больной, нуждавшийся в деньгах изобретатель еще в 1887 году продал две трети компании, обойдя своих партнеров и оставив ни с чем Робинсона — рекламщика, давшего кока-коле имя. Видя, как плоды тяжелого труда уходят из его рук, Робинсон сумел заманить в дело Кендлера — убедил его в великом потенциале этого напитка, а заодно лечил им страдавшего мигренями Кендлера от головной боли. Рекламщик и на этот раз сделал свое дело — Кендлер поверил и начал всеми способами приобретать еще не проданные акции. На двух актах о продаже, по свидетельству летописца Coca-Cola Марка Пендергроста, подписи выглядят поддельными, в том числе на акте, который Пембертон заверил вместе со своим сыном (и вскоре тот скончался при подозрительных обстоятельствах). Заметая следы этих сомнительных деяний, Кендлер впоследствии распорядился сжечь старый архив компании.

Так или иначе захватив власть над компанией, Кендлер, ни минуты не медля, занялся распространением напитка по всей стране. Бизнес он выстроил простейшим способом: на фабрике смешивали сироп из воды и сахара, добавляли специи и в банках отправляли этот состав в аптеки, а там уж их разводили газировкой и продавали по 5 центов за стаканчик. При таких ценах рассчитывать на высокие прибыли не приходилось, разве что продажи в самом деле станут массовыми. И тут-то и вмешивается в игру Фрэнк Робинсон, который, оставаясь за кулисами, срежиссировал всю первоначальную стратегию продаж.

Робинсон возглавил отдел маркетинга и продаж и поначалу раздавал напиток, рассылая купоны на бесплатную кока-колу по всей Атланте, в том числе наиболее выдающимся гражданам города. Позднее он расширил этот метод до того, что в наше время получило повсеместное распространение в виде бонусных карт, сулящих скидки в обмен на личные данные клиентов. А именно: предлагал всем аптекарям и владельцам фонтанчиков с содовой бесплатно предоставить сиропа на 256 стаканов кока-колы в обмен на имена и адреса 128 лучших клиентов, которым затем рассылались купоны на бесплатный напиток. В скором времени компания уже печатала купоны более чем на 100 тысяч стаканчиков в год, но реклама вполне окупала такие затраты. Едва Кендлер встал во главе компании, как объемы продаж стали расти, и с 1889 по 1891 год умножились вдесятеро — с 8 тысяч литров до без малого 80 тысяч литров в год. За следующие два года продажи более чем удвоились — до почти 200 тысяч литров.

Несомненно, отчасти своей популярностью напиток был обязан тому кайфу, который первые потребители получали от давшего ему имя ингредиента, сиречь от кокаина. Разумеется, в мемориале World of Coca-Cola об этом ни слова, и компания не жалеет средств, чтобы в зародыше подавить всякое упоминание об этом компрометирующем факте. Нынешний ее архивариус Фил Муни бесстрашно пишет на корпоративном сайте: «В состав кока-колы никогда не входил кокаин».

«Технически» это правда, поскольку ранние рецепты включали не кокаин, а лист коки, но «химически» это одно и то же. Не сохранилось письменных сведений о количестве этого ингредиента в первоначальной формуле Пембертона, зато в одной достаточно ранней копии с этой формулы, которая принадлежит потомку Фрэнка Робинсона, указывается микроскопическая доза: одна двадцатая грана на порцию. Приобретя эту компанию, Кендлер вскоре сократил пропорции коки и кофеина, учитывая растущее беспокойство потребителей. Тем не менее анализ, проведенный в 1891 году президентом Фармацевтической ассоциации штата Джорджия, обнаружил до одной тридцатой грана коки на стакан — «микроскопическая доза, которая никак не может вызвать у пьющих кока-колу кокаиновую

зависимость».

Кендлер ухватился за этот вердикт, опубликовал его в буклете 1901 года и продолжал в то же время обыгрывать и «наркотическую» привлекательность названия, описывая этот напиток на фирменном бланке компании как «обладающий тонизирующими свойствами волшебного РАСТЕНИЯ КОКА и знаменитого ОРЕХА КОЛА». В брошюрах, которые рассылались оптовикам, сообщалось, будто сироп «в замечательной степени обладает тонизирующими свойствами волшебного южноамериканского растения *Erythroxylon Coca*». Давая показания в суде в 1901 году, Кендлер признал даже наличие в напитке «незначительного количества» кокаина. И это «незначительное количество» сохранялось в нем вплоть до 1906 года.

При таком количестве фактов, подтверждающих первоначальное содержание кокаина, даже удивительно, что компания продолжает решительно это отрицать.

Разумеется, для столь успешного распространения напитка требуется нечто большее, чем «химия», — нужны деньги. Денег у Кендлера в 1891 году было мало, а он хотел вложить не менее 50 тысяч долларов в строительство большой фабрики, а также потратиться на рекламу и оплату коммивояжеров. Добыть деньги ему помогла новая по тем временам форма ведения бизнеса: корпорация.

Хотя ныне корпорации присутствуют везде, это учреждение не древнее самой Америки. Одна из первых корпораций, одобренная Британской короной, собирала и вкладывала капитал собственно в это дорогостоящее предприятие — освоение Нового Света. *Virginia Company* оказалась не очень-то успешной с финансовой точки зрения — она потеряла 100 тысяч фунтов прежде, чем ее окончательно распустили, — но сама идея прижилась. После того как десятки английских семейств лишились состояния из-за краха печально известной Компании Южных морей (1720), парламент наложил запрет на финансовые авантюры. Отец капитализма Адам Смит в книге «Исследование о природе и причинах богатства народов» (1776) высказался против корпораций, утверждая, что «от директоров подобных компаний, которые заведуют в большей степени чужими деньгами, чем своими собственными, нельзя ожидать такой неусыпной осторожности, какую участники частного торгового товарищества проявляют в управлении своим капиталом».

Но это в Европе земельная аристократия могла своими силами финансировать дорогостоящие проекты. В Соединенных Штатах тогда еще трудно было отыскать состоятельных инвесторов, а потому начинающим бизнесменам приходилось продавать большое количество мелких акций, чтобы сколотить необходимый капитал. В результате корпорации приобрели величайшую популярность, и всего за два десятилетия после Войны за независимость их возникло не менее трех сотен. К тому же, в отличие от своих британских предшественников, некоторые американские корпорации, например крупные компании Новой Англии, занимавшиеся морской торговлей, оказались невероятно прибыльными. Их владельцы строили текстильные фабрики, и с 1830-х началась стремительная индустриализация страны. Однако самыми преуспевающими считались железнодорожные компании, которые привлекали огромные капиталы — более миллиарда долларов на 1860 год, — чтобы строить разветвленные сети дорог и соответствующую сложную инфраструктуру.

Чем богаче становились корпорации, тем больше возрастало их влияние. Поначалу они получали разрешение от властей штата на выполнение конкретной задачи и на строго определенный срок, чтобы корпорации не могли «послужить к ущербу или не на пользу общего благосостояния», как сформулировал Верховный суд Виргинии в 1809 году. Некоторые штаты принимали даже законы, разрешавшие им по своему усмотрению отзывать привилегию корпорации. Все это, разумеется, изменилось в середине XIX века, когда, поддавшись усиленному лоббированию, некоторые штаты начали смягчать правила, стремясь привлечь больше корпоративных долларов. Первыми пример подали штаты Делавэр и Нью-Джерси: они допустили постоянное функционирование корпораций, для

какой бы цели те ни создавались, и узаконили понятие «ограниченной ответственности», то есть сняли с владельцев акций ответственность за те действия, которые от их имени предпринимала компания. Затем суды (особенно в знаменитом процессе, который выиграла в Калифорнии Южно-Тихоокеанская железная дорога (1886 год)) провозгласили корпорации своего рода «лицами» с правом владеть собственностью и подавать иски. А в 1880 году федеральное правительство отменило законы, согласно которым компании были вынуждены придерживаться норм здравоохранения и труда в данном штате, и таким образом корпорации впервые смогли выйти на общеамериканский рынок. «Появись Соса-Кола двадцатью годами ранее, она бы скорее всего зачихала в пределах Джорджии, не получив разрешения продавать свою продукцию за границей штата, — пишет историк Хамфри Макквин. — Но Кендлер взял в свои руки компанию как раз в тот момент, когда законодательство обеспечило капиталу право расти не только финансово, но и в географическом отношении».

До Гражданской войны «общенациональных» товаров практически не существовало. Бакалейная продукция производилась и продавалась на месте, без особых названий из вошедшего в поговорку «бочонка с крекерами». Но когда понадобилось кормить и одевать четыре миллиона солдат, стрелявших друг в друга по всему Восточному побережью, в производстве, упаковке и доставке произошли радикальные изменения — товары начали путешествовать на большие расстояния. В ту же эпоху Промышленная революция снизила стоимость производства, урбанизация породила новые рынки и городские универсальные магазины. А в полную силу корпорации вошли, когда штаты, начиная с Делавэра и Нью-Джерси, дали им право приобретать акции других корпораций, сливаться и поглощать друг друга. За четыре года между 1898-м и 1902-м все менее успешные корпорации были выкошены под корень, и общее их число сократилось с 2653 до 26982.

По оценке гарвардского историка бизнеса Ричарда Тедлоу, выиграли эту битву те компании, которые перешли от производства небольшого количества высококачественного товара к массовому производству дешевки, и кока-кола («никель стакан!») — хрестоматийный тому пример. О создании корпорации Кендлер объявил в 1892 году, напечатал тысячу акций, из которых пятьсот оставил себе, а пятьсот продал жителям Джорджии, чтобы собрать средства для экспансии. Ради рекламы напитка он мудро ограничил собственную прибыль, продавая оптовикам сироп всего по полтора доллара за галлон — в розницу полученный из этого сиропа напиток приносил 6,40 доллара, то есть более 400 процентов прибыли.

Низкая норма прибыли означала, что для увеличения дохода нужен рост. Компания нанимала целые полки коммивояжеров, обычно местных же фермеров, которые в свободное от сельскохозяйственных работ время отправлялись в путь, рекламируя кока-колу по всей стране. Эти «люди кока-колы», Соса-Кола Мен, стали воплощением культа странствующего торговца, эры Уилли Ломана. Хотя получали они всего 12,5 доллара в неделю — маловато даже по тем временам, — коммивояжеры наслаждались дорожной свободой, расходы на транспорт и гостиницу им оплачивали, и они проповедовали новый напиток, будто новую религию. К 1895 году, менее чем через десять лет после своего появления на свет, кока-кола продавалась во всех штатах (их тогда насчитывалось 44), а скоро добралась до Гавайских островов, Канады, Мексики и Кубы.

Среди «людей кока-колы» не было более страстно преданных делу, чем племянник Кендлера Сэм Доббс. Пока Сэм служил на фабрике, он там же и спал на раскладушке, а когда дядя отправил его в путь, за первые два года «эры Кендлера» Сэм прошел насквозь всю Джорджию и обе Каролины. Вернувшись в штаб-квартиру, он возглавил всю торговую сеть, а Робинсон с 1900 года занимался только рекламой, но уже не распространением. В отличие от него Сэм Доббс был строг и своих коммивояжеров разве что не муштровал как солдат. На рубеже веков компания росла в геометрической прогрессии. В 1899 году продавалось около миллиона литров сиропа ежегодно, к 1902 году объем продаж приблизился к 2 миллионам литров, а в 1904 продавалось уже 4 миллиона литров сиропа на полтора миллиона долларов в год. К тому времени в игру вступил еще один фактор, который

и обеспечит Coca-Cola преимущество на рынке напитков: франшиза.

Отношения Coca-Cola с компаниями, разливавшими ее продукцию по бутылкам, с самого начала строились на взаимной выгоде и на постоянных конфликтах. В 1899 году адвокат из Чаттануги Бенджамин Томас увидел на Кубе бутылку с ананасовым соком. То было в пору Испано-американской войны; по возвращении домой этот юрист решил попытать счастья с кока-колой, которую до тех пор лишь разливали в стаканы в аптеках и барах. Он отправился в Атланту с другом, Джозефом Уайтхедом, и с несколькими бутылками, которые оформил прямо у себя дома. Кендлер, согласно легенде, поначалу не проявил заинтересованности, однако решил, что ничего не потеряет, если предоставит ребятам из Чаттануги шанс. Поразмыслив, он предоставил им лицензию на продажу бесплатно, установив фиксированную цену за галлон сиропа — 92 цента. Действовать предприниматели должны были исключительно на своей территории.

Состоящему из шестисот слов контракту суждено было в скором времени радикально изменить принципы распространения кока-колы. По сути дела, уже с этого началась франшиза, и в дальнейшем компания подходит к бутилированию — которое теперь осуществляется в разных уголках мира — именно так. Разливающая по бутылкам напиток компания, или ботлер, берет на себя всю ответственность, а головная компания предоставляет ей продукт. Прибыль делится в тех или иных пропорциях. Такова теория, на практике же компания и получатель франшизы состоят в постоянной борьбе, как на территории США, так и за ее пределами, потому что каждый хочет свести к минимуму риск и до максимума увеличить контроль (а заодно и перераспределить прибыль в свою пользу). Правда, в ту раннюю пору в отношениях между компанией и ботлерами царил идиллия, отчасти потому, что им приходилось выступать единым фронтом против общего врага. К тому времени Сэм Доббс уже несколько лет уговаривал дядюшку Азу начать бутилирование — он с негодованием видел множество подражателей, которые появились со всех сторон, едва заработали заводы по розливу кока-колы. Некоторые продукты, например Chero-Cola, имели столь же давнюю историю, как и Coca-Cola, но большинство составляли мотыльки-однодневки, слетевшиеся поживиться на успехе «королевы коки». Их названия говорили сами за себя: Coke-Ola, Ko-Cola и пуще того — Coca & Cola.

«Бессовестные пираты, — ярился Кендлер. — Им выгоднее показалось подражать нам, обманывая публику, нежели искать той выгоды и счастья, коими вознаграждается честная конкуренция».

Аза Кендлер всей душой верил в свободный рынок и возмущался любыми попытками правительства регулировать рынок законодательно или с помощью налогов — особенно когда это вступало в противоречие с безоговорочным правом компании делать деньги. Налоги он проклинал на библейский лад, именую их «тыквенной лозой среди пшеничного поля» — удушают злак, мешают деловому человеку богатеть! Детский труд Аза именовал «прекраснейшим на свете зрелищем», зато всеми силами препятствовал возникновению профсоюзов, для которых подобрал ругательство позакovskyристее: «Политические паразиты, растущие на фекалиях общественного невежества и утучняемые гнойными выделениями простонародных предрассудков». Однако стоило появиться подражателям, и Кендлер уполномочил Доббса использовать все официальные каналы для защиты бизнеса. Coca-Cola располагала подходящей дубинкой в виде только что (в 1905 году) принятого Закона о товарном знаке. Этот закон был порожден нарождающейся Прогрессивной эрой, давшей отпор необузданному капитализму предыдущего десятилетия. К началу XX века корпоративные интересы вышли на первый план, и сотрудники ведущих американских журналов, таких как Collier's и McClure's, занялись «разгребанием грязи», систематически разоблачая коррупцию, подкуп политиков и разгул «баронов-разбойников» в угольной, сельскохозяйственной и железнодорожной отрасли. Разоблачения, в свою очередь, сказались на государственной политике: были приняты законы, усиливающие контроль за бизнесом,

предотвращающие формирование монополий и гарантирующие определенные стандарты качества.

Новый закон о товарном знаке изначально был принят для защиты потребителей от недобросовестной рекламы, но компания Coca-Cola одной из первых — и чрезвычайно агрессивно — воспользовалась этим законом, чтобы отстоять свои права и прибыли. Собственному адвокату компании, Гарольду Хиршу, Доббс дал поручение подать иск против «подлых прихлебателей» — так он именовал ботлеров, пытавшихся увести у Coca-Cola часть бизнеса. «Дни и ночи я проводил в размышлениях о Coca-Cola», — вспоминал потом Хирш и не преувеличивал: он собрал 700 страниц материалов по делу, с которого, фактически, в США начинается функционирование Закона о товарном знаке. С 1909 года Хирш еженедельно подавал по иску против других производителей безалкогольных напитков, доказывая, что своими названиями они умышленно подражают единственной и неповторимой Coca-Cola.

Окончательно уgomонил подражателей иск против одного из прежних партнеров Пембертона. Давным-давно тот уступил часть прав своему партнеру Дж. Мейфилду и тот какое-то время продавал в Атланте и поблизости напиток под названием Коке. Спустя двадцать лет Мейфилд попытался вернуться в прежний бизнес, но в 1914 году Хирш подал иск, мотивируя свои возражения тем, что, учитывая обычное «в народе» именование кока-колы — «кока», Мейфилд попросту хочет присвоить себе плоды чужого успеха. После многообещающего начала Хирша вдруг постиг провал в окружном суде, а апелляционный суд зашел еще дальше, обвинив в подтасовке не производителя Коке, а саму компанию Coca-Cola, ибо она отрицала присутствие в своем напитке кокаина и сообщала в рекламе о содержании ореха колы, которого там не было.

Но вслед за полночью близится рассвет — Верховный суд США пришел на выручку. В декабре 1920 года знаменитый судья Оливер Уэнделл Холмс-младший вынес вердикт, на который поныне любят ссылаться менеджеры Coca-Cola Company. А именно: какова ни была предыстория компании, сейчас она укрепилась настолько, что производит «единый продукт, происходящий из единого источника и хорошо знакомый потребителю. Едва ли будет преувеличением сказать, что напиток столь же соответствует своему имени, как имя напитку». Иными словами, кока-кола стала настолько популярна, что ее название уже не воспринималось как указание на два основных компонента. Отсюда следовало, что любой напиток со сходным названием является имитатором и подлежит запрету. Так одним ударом правительство США обеспечило все права компании Coca-Cola и расчистило для нее поле деятельности — конкурентов практически не осталось.

Агрессивная стратегия Доббса — уничтожить всех — оправдала себя. Все условия для стремительного роста компании были созданы. К 1920 году объем продаж и так стремился к сотне миллионов литров, годовой доход превышал 4 миллиона долларов. Деньги текли ручьем, Кендлер покупал небоскребы в Канзасе, Балтиморе и Нью-Йорке, давая им одно и то же имя — свое собственное. Доббс набирал силу в компании, а звезда Робинсона клонилась к закату. В очередном споре по поводу рекламы Кендлер принял сторону племянника, отдал в его подчинение уже не только отдел продаж, но и рекламу и фактически объявил его своим наследником. Но по мере того как компания росла и преуспевала, один человек испытывал все большее разочарование — и это был сам Аза Кендлер.

Суровое методистское воспитание, приучившее Кендлера к бережливости и упорному труду, также привило ему чувство вины из-за чересчур больших прибылей, получаемых от столь светского продукта. Кроме того, Аза испытывал зависть к братьям — Уоррену, достигшему сана епископа методистской церкви, и Джону, судье штата. У Азы было два состояния — маниакальное и депрессивное, и под конец десятилетия депрессия взяла верх. Беспокоил Азу и вопрос о передаче власти, ибо все четверо сыновей казались недостойными. (Самый живой из них, Аза-младший, превратился в пьяницу и эксцентрика, держал в своем

особняке целый зоопарк и вызвал небольшой скандал, когда принадлежавший ему бабуин вырвался за ограду, выхватил из кошелька у какой-то женщины 60 долларов и сожрал их.) Единственный из сыновей, от кого Аза мог ожидать проку, Говард, тоже работал в компании, однако, хотя Говард проявил незаурядные способности в том, что касалось технической стороны бизнеса, ни отцовского размаха, ни таланта руководителя у него не было.

Разочарование Кендлера в 1913 году вылилось в нервный срыв — «для успокоения» ему пришлось совершить продолжительную поездку в Европу. У срыва имелась и финансовая причина: на протяжении многих лет Кендлер воспринимал компанию как личную копилку, не делая различия между своими деньгами и бюджетом корпорации. Но изменения налогового законодательства, принятые в 1913 году, запретили корпорациям накапливать большой капитал наличными, понудив вместо этого распределять дивиденды среди акционеров. Ох, до чего же Кендлеру не хотелось расставаться с денежками! Одно дело, когда правительство защищает его прибыли от конкурентов, но не Дяде Сэму решать, какие суммы следует раздать инвесторам.

После этой «вынужденной ликвидации, — писал его сын Говард, — он готов был отказаться от попыток заработать и предпочел бы передоверить кому-нибудь другому ведение дел компании». Одновременно Аза Кендлер принялся жертвовать крупные суммы на благотворительность, успокаивая таким образом свою совесть, повышая свой статус в Атланте и — добиваясь существенных налоговых льгот. В 1914 году он перевел миллион долларов на счет университета Эмори, президентом которого состоял его брат Уоррен (первый транш из общей суммы 8 миллионов). В том же году предприниматель обеспечил себе вечную любовь жителей Джорджии, заложив личное имущество и пустив деньги на поддержание цен на хлопок — из-за войны рынок грозил обрушиться. К 1916 году Аза готов был уйти из компании, однако ему дорого было семейное имя, и потому (к ужасу совета директоров) он отстранил ближайшего своего помощника, Доббса, и назначил президентом родного сына — Говарда. Годом позже он подарил почти все акции жене и детям в качестве рождественского презента. Уйдя из бизнеса, Аза всей душой предался общественной деятельности, выдвинул свою кандидатуру на пост мэра Атланты и получил эту должность на двухлетний срок, с 1917 по 1919 год. Впрочем, если избиратели рассчитывали на богатство Азы — не пустит ли новоиспеченный мэр свои деньги на выплату отягощавших город долгов? — то напрасно. Администрация Кендлера вознамерилась повысить плату за воду (тяжкое бремя для бедных горожан), а богатых призвала добровольно переоценивать свою собственность и выплачивать повышенные налоги (на этот призыв мало кто откликнулся).

Альтруизм Кендлера весьма неоднозначен. С одной стороны он с радостью жертвовал крупные суммы на общее благо, лишь бы у него оставалась возможность проверить, кто и как использует эти деньги, но ему претило делиться плодами капитализма с теми, кто, по его мнению, не участвовал в строительстве этой системы. На компании его уход казался тяжело. Говард был слабым президентом, и все его силы шли на то, чтобы сохранить Соса-Кола на плаву, несмотря на введенное во время войны rationирование сахара. А Доббс тем временем возглавил в 1919 году Торговую палату Атланты. Там он общался с представителями городской бизнес-элиты, и в точности как Робинсон некогда уговорил купить Соса-Кола Кендлера, так теперь Доббс убедил сделать то же самое одного из своих новых друзей, президента Trust Company Эрнеста Вудраффа.

Финансовый магнат Вудрафф смахивал на карикатуру—помесь Гордона Гекко и Мистера Монополия. Его основным занятием было делать деньги, главным образом — захватывая, реструктурируя и перепродавая риелторские и транспортные компании. Он вел игру без правил, не брезгуя и рейдерскими захватами офисов соперников, похищением документов. При этом скупердяем он был почище Кендлера — например, как-то раз, чтобы не платить 200 долларов за денежный перевод, вместе со своим секретарем перевез на себе 2 миллиона долларов на поезде. И вот к такому человеку Доббс обратился с предложением

купить Coca-Cola Company, а в качестве посредника выступал адвокат Гарольд Хирш. К лету 1919 года удалось добиться согласия на продажу от всех пятерых детей Кендлера. 15 миллионов долларов наличными и 10 миллионов в виде акций — крупнейшая на тот момент сделка для американского Юга. Ни один из детей не посчитал нужным предупредить отца.

Приобрел компанию синдикат из трех банков — Trust Company Вудраффа со штаб-квартирой в Джорджии и два нью-йоркских банка, Chase National и Guaranty Trust. Вудрафф провел сделку, которая хотя и была внешне законной, опиралась на инсайдерскую информацию, позволившую ему и его коллегам получить огромный куш. Выпустив 500 тысяч акций, он продал брокерам 417 тысяч по цене 35 долларов с тем чтобы те продавали их по цене 40 долларов или выше. Но для себя Вудрафф и партнеры придержали 83 тысячи акций, приобретая их по смешной цене всего 5 долларов и обеспечив себе контроль над делами компании и миллионы долларов прибыли. Интрига сработала; обновленную компанию зарегистрировали в Делавэре, поскольку этот штат славился низкими налогами и снисходительным корпоративным законодательством.

Первым делом Вудрафф назначил Доббса президентом обновленной компании, хотя и удерживал контроль с помощью состоявшего из трех человек голосующего траста. Оглядев свое новое приобретение, Эрнест Вудрафф остался доволен тем, что увидел: он купил чуть ли не самую быстрорастущую компанию в мире с неисчерпаемым потенциалом развития.

Увы, вскоре обнаружился и внутренний враг: те самые ботлеры, которым Кендлер задаром передал франшизу. Количество заводов по розливу напитка, которых в 1905 году было 250, в 1910-м увеличилось до 500, а к 1917-му — превысило 1000. Первая мировая война изменила многое, в том числе цены на сахар, которые выросли почти вшестеро, так что компания ежедневно тратила на него 20 тысяч долларов. А договор с ботлерами предусматривал фиксированную цену сиропа — 92 цента за галлон независимо от цен на сахар. Хирш, который столь красноречиво отстаивал права ботлеров в ту пору, когда боролся с подражателями, теперь возглавил атаку против разливочных заводов. В особенности руководство раздражали «отцы-ботлеры», Уайтхед и Томас, которые создали крупные компании-«ширмы» и стали передавать права на те или иные территории менее крупным предпринимателям. Компания Уайтхеда и Томаса существовала теперь только на бумаге, они закупали сироп по 92 цента и тут же перепродавали за 1,2 доллара за галлон. Иными словами, они присваивали себе четверть продукта, даже не прикасаясь к нему — сироп шел напрямую с фабрик Coca-Cola Company на различные заводы по розливу. Хирш пригласил к себе в офис тогдашних президентов созданной Уайтхедом и Томасом компании, Визи Рейнвотера и Джорджа Хантера, и заявил им, что отныне контракт с ними будет соблюдаться «по усмотрению». Ботлеры запротестовали: Аза Кендлер подписал договор на вечные времена. Конечно, они готовы были пойти на уступки и предложили изменить цену на сироп, с тем чтобы им доставалось всего 10, а не 28 центов с галлона, но Вудрафф возразил, что не видит надобности пересматривать сделку, — он попросту разорвал ее и порешил впредь иметь дело напрямую с конкретными заводами по розливу.

Ботлеры обратились в суд, и с апреля 1920 года начался затянувшийся — и стоивший огромных издержек — судебный процесс. Хирш клеймил ботлеров, как пиявок, которые заработали 2,5 миллиона долларов, «не принося никакой пользы». Смешно это слышать от представителя синдиката, прикарманившего в день продажи компании 5 миллионов одним росчерком пера, парировал Визи Рейнвотер. Дело ботлеров еще рассматривалось, когда компанию и ее президента Сэма Доббса постигла другая неприятность. Летом 1920 года тогдашний президент Говард Кендлер подписал контракт на закупку 2 тонн сахара из Индонезии по цене 20 центов за фунт (около 50 центов за килограмм), и сразу же мировая цена на сахар упала вдвое. Хотя ошибку допустил Говард, Вудрафф возложил вину на Доббса, потому что с самого начала двум медведям было тесно в одной берлоге. Он вынудил Доббса уйти — вот и вся награда за то, что Сэм осуществил для Вудраффа столь выгодную сделку. На должность президента вернулся Говард Кендлер, по крайней мере временно. Вердикт по спору с ботлерами был вынесен в июне 1921 года. Исход был в пользу Хантера и

Рейнвотера: суд подтвердил нерушимость контракта. С этой выгодной позиции ботлеры вновь предложили компромисс: они будут брать себе по 15 центов с галлона (на 5 центов больше, чем они же предлагали вначале). И хотя конфликт удалось разрешить, раны так никогда и не зажили. С тех пор ботлеры всегда подозревали контролируемую компанию в новых интригах, а Coca-Cola Company и впрямь искала способы вернуть себе то, что так опрометчиво отдал Кендлер. Понадобилось шестьдесят пять лет, чтобы переманить разливающие компании на сторону Coca-Cola.

Но после этого судебного процесса последующие кризисы Coca-Cola Company пережила благополучно. Цена акций вернулась с заниженной — 25 долларов — до нормальных 40 за акцию, возрос и объем продаж — на 24 миллиона долларов к 1923 году. Все были счастливы — все, кроме Кендлера. Когда он узнал, что дети втайне от него продали его детище, он постарался на публике выразить одобрение, но в глубине души был сокрушен. «Продали основную долю в компании по завышенной цене, — фыркал он. — Я бы так не поступил, но это их дело». С годами человек, создавший самый успешный в мире бренд, все более предавался жалости к себе. Сыну Говарду он писал: «Мне кажется, некогда я жил на небесах, но сбился с пути... меня причисляли к восстановителям Атланты, а теперь нету меня компании, никому я не надобен, ни с чем ко мне не обращаются».

Сентиментальный историк кока-колы Пэт Уоттерс формулирует так: «Сироп его жизни сделался кислым». Кендлер после смерти своей супруги Люси вызвал в Атланте нешуточный скандал, заявив о намерении вступить в брак с католической суфражисткой из Нового Орлеана. Брат-епископ кое-как отговорил его от этого шага, и вместо суфражистки Аза взял в жены стенографистку, работавшую в соседнем офисе, которую вскоре застигли во время полицейского рейда распивающей контрабандный виски в компании двоих посторонних мужчин. «Все вокруг уже умерли, да и мне давно пора умереть, а все никак! — вырвалось у него во время процесса из-за очередного покушения на товарный знак в 1924 году. — Слишком много дней отделяет мою колыбель от могилы». И пройдет еще пять лет, прежде чем страдалец найдет успокоение, скончавшись в одиночестве, в номере одной из нью-йоркских гостиниц.

А компания, в создании которой он принимал участие, продолжала процветать, превзойдя самые ослепительные мечты Азы Кендлера и Джона Пембертона. Преодолев все трудности, она достигла расцвета в эру джаза, в 1920-х: на протяжении этого десятилетия прибыль ежегодно возрастала на миллионы долларов. И что важнее, ее продукт проник в сознание американцев — бренд, который столь упорно создавался, из шипучки и лекарства от мигрени превратился в символ всего наилучшего в американской жизни и даже в символ самой Америки.

глава 2

Создание бренда

Отель и конференц-центр Gaylord Texan в 40 километрах от Далласа — торжество иллюзии. Внутри восемнадцатизэтажного, сплошь застекленного атриума найдешь полномасштабную испанскую асьенду, крепость — вроде форта Аламо, небольшой водопад и крытый фургон, причем назло оглушающему тexasскому солнцу температура тут поддерживается не выше 24 °C. Вроде бы неожиданный выбор места для 35-й ежегодной конференции поклонников Coca-Cola, коллекционеров всего, что связано с продуктом, славящимся как «Настоящая вещь». Как бы то ни было, Coca-Cola здесь главный символ. Винтажные вывески Coca-Cola круглый год красуются над бассейном отеля, кафе украшено слегка поржавевшими ведерками для охлаждения кока-колы, и все это вписывается в общее настроение отеля — тexasскую ностальгию.

Впрочем, эти памятные знаки — капля в море по сравнению с обилием сувениров, которые были в тот июльский уик-энд после Дня независимости выставлены напоказ в

гостиничных номерах. Целое крыло отеля, четыре этажа, было занято сокровищами, которые преданнейшие поклонники накапливали десятилетиями.

Боб Бессенден начинал с памятных бутылочек кока-колы — шестиунциевых (170 миллилитров), украшенных гербами колледжей и футбольных команд. Он привозил их детям из командировок. Потом наткнулся на объявление в газете и посетил собрание коллекционеров в Миннеаполисе. Он обходил столик за столиком, вникая в возможности обмена и в развитую культуру коллекционеров. «Люди приезжали даже из Австралии, — вспоминает Бессенден, переваливший уже за шестьдесят, с аккуратно подстриженной седой бородкой и в очках. — Настоящее братство». Вскоре он присоединился к братству и тоже принялся вынюхивать сокровища на блошиных рынках и в дешевых магазинчиках. Одно из величайших его достижений — винтажные вывески, целая комната: успел подобрать, когда какой-то дистрибьютор на Аляске распорядился выбросить старье. Номер Бессендена в Gaylord Texan превратился в храм любимого напитка, повсюду вывески и постеры, в том числе и на обеих кроватях. Чаще всего встречается логотип 1950-х, тот, что с «рыбьим хвостом» — вишнево-красный овал с вырезанными по обеим сторонам треугольниками. «Одно время мы собирали только "рыбьи хвосты", — вспоминает Бессенден. — Некоторые люди коллекционируют только знаки со слоганом "С «Кокой» дела идут лучше", других интересуют лишь Санты, третьих — только олимпийская символика».

Для собирателей этот «мусор» означает гораздо больше, нежели сахарный напиток, который он рекламировал. «Это память о другой эпохе, о временах, когда все было гораздо проще, — вторит Бессендену его жена Энн. Ее облик простушки с Юга, непритязательная прическа вполне соответствуют такому заявлению. — Понимаете, о чем я: неторопливая жизнь, фонтанчики с содовой, мороженое, люди болтают друг с другом».

Бесчисленные коллекционеры, чьи комнаты точно так же забиты такими же или похожими сувенирами от Coca-Cola, вполне разделяют чувства четы Бессенден. «Ностальгия по хорошим временам, когда все было гораздо проще», — поясняет Пэт Воэн, координатор западного сектора клуба. У себя в Денвере она обустроила нижний этаж дома в духе забегаловки 1950-х годов, обклеила стены рекламой кока-колы и превыше всех других элементов своего собрания дорожит утюгом для сэндвичей из 1930-х — с его помощью на гренках с сыром выжигается логотип Coca-Cola.

И хотя существует немало брендов, чья история восходит к столь же давним временам, затруднительно вообразить себе собирателей символика супа Campbell's, солей Morton's или салфеток Kleenex. Coca-Cola давно стала чем-то гораздо большим, вышла за пределы своей физической оболочки и сделалась символом бейсбола, содовых фонтанчиков, национальной гордости и мира во всем мире — такие символы порождают преданность, а то и одержимость.

Вот и еще один номер, дальше по коридору: двое братьев из Оклахомы составляют ящики с сувенирными бутылками кока-колы — они собрали их уже около 40 тысяч штук. В последний день конференции устраивается аукцион, продаются ведерки и кулеры, автоматы, афиши, велосипед. Под сводами пещерообразного конференц-зала разносится скороговорка аукциониста. Картонные вывески уходят за тысячу долларов, а цена календаря 1899 года поднимается до 6500 долларов.

Хотя на этой конференции ручьем течет бесплатная кока-кола, участники слегка смущаются, когда речь заходит о любви не к символической, но к самому напитку.

— Я слишком много пью, — кокетничает Бессенден, похлопывая себя по довольно аккуратному брюшку. — Решил ограничиться одной баночкой на работе. И другой, когда возвращаюсь домой. Две банки в день. —

Он запинаясь и все же признается: — Иногда и на завтрак...

Воэн потребляет ежедневно упаковку из шести Diet Coke.

— Утром пью кофе без кофеина, потом перехожу на диетическую колу. Кофеин вреден для костей, — поясняет она.

Но, разумеется, привлекает коллекционеров не сам напиток.

— Попросту говоря, кока-кола — это подслащенная вода, — рассуждает Кейт Дагген, едва ли не самый фанатичный из всех собравшихся здесь коллекционеров. За тридцать пять лет он не пропустил ни одной конференции клуба. — Но компания продает не просто сладкую водицу. Она продает свежесть и восстановление сил. Она продает любовь. Она продает доброе старое времечко.

Говоря все это, Кейт не перестает рыться в грудах старых рекламных плакатов, сложенных на продажу в соседней комнате, — вдруг найдется такой, какого у него еще нет. Экс-президент клуба Дик Мак-чесни, развалившийся рядом с ним в кресле-качалке, готов подписаться под его каждым словом. Coca-Cola превзошла все прочие компании той поры именно благодаря тому, что вложила средства в принципиально новый дизайн и цветовую гамму, рассуждает он.

— Они поняли: нужно втемяшить людям в головы определенную идею, тогда они будут пить ваше безалкогольное зелье, — говорит он, откидываясь на спинку кресла. — А что может быть интереснее для коллекционера, чем целая куча плакатов и вывесок, порождающих идеи?

Жестом он указывает на копию постера 1942 года с двумя девушками в открытом автомобиле, одна из которых подносит к губам бутылку.

— Посмотришь на это и скажешь: как приятно видеть двух девчонок, пьющих колу!

Да, он прав. Coca-Cola Company преуспела главным образом благодаря рекламе и попутно преобразовала саму рекламу во что-то новое: клиенты теперь гоняются не за продуктом, но за идеями.

История рекламы, собственно, и начинается с Америки. Конечно, в XVII веке в Англии раздавали листовки с призывом к сельскому люду посмотреть всякие диковинки, вроде «женщины с тремя грудями», но первые же серьезные объявления прославляли нечто не менее диковинное: землю даром и безграничные возможности Нового Света от корпорации Virginia Company. Так родилась реклама, и последовала за колонистами через океан в виде объявлений о продаже земли, о награде за поимку раба, а по мере того как благосостояние возрастало и просачивалось в нижние слои населения, все более красочным, все более несдержанным языком начали прославлять вино, парики и парфюм — налетайте, покупайте!

Некий Волни Палмер открыл в 1843 году в Филадельфии первое рекламное агентство и служил посредником, покупая рекламные площади в газетах и перепродавая их с выгодой для себя производителям. Поначалу многие компании отвергали рекламу как хвостовство, как недостойную джентльмена уловку по заманиванию клиентов, и вообще, их продукт мог преуспеть и благодаря собственным достоинствам, без рекламы.

Первая отрасль промышленности, отбросившая в сторону эти соображения скромности и хорошего вкуса, была та самая, что породила и кока-колу: индустрия патентованных средств. «Собственных достоинств» у этого товара было маловато, а потому приходилось пускаться на всевозможные хитрости, чтобы потребители запомнили именно это название. Но театрализованные «медицинские спектакли» могли охватить за раз всего несколько десятков человек. Для большего эффекта производители этих лекарств увешивали улицы плакатами и нанимали мальчишек раздавать карточки, которые, кстати, тоже теперь стали объектом коллекционирования.

В сельской местности рекламные кампании приобретали невиданный размах, не оставалось ни одного столба, ни одного сарая или большого камня, не украшенного названием мази, отвара, эликсира. Англичанин, посетивший США в 1870-х, жаловался: «Стоит выехать за город, и шагу невозможно ступить, что в полях, что на большой дороге, не наткнувшись на обезображивающую рекламу». Ниагарский водопад, Йосемитский национальный парк, Йеллоустонский парк были сплошь разукрашены рекламой. Один предприимчивый производитель слабительного предлагал внести 25 тысяч долларов на строительство пьедестала статуи Свободы при условии, что подножие этого символа Америки украсит гигантская надпись «слабительное Fletcher's» (спасибо еще, что это

предложение правительство отвергло). Накануне Гражданской войны газеты плодились и множились с невиданной скоростью, и у торговцев патентованными средствами появился новый канал связи с массами. То был идеальный союз: издателям требовались деньги, а изготовителям патентованных средств некуда было тратить свои сверхприбыли. К 1847 году примерно в 2 тысячах местных газет печаталось 11 миллионов медицинских объявлений. Зачастую вся реклама сводилась к названию таблетки или мази, которое повторялось бесконечное количество раз, заполняя мелким шрифтом страницу за страницей. Но конкуренция росла, и успех себе обеспечивал тот, кто изобретал наиболее интересный, запоминающийся слоган или же рисунок, «продающий» его продукт.

Один такой предприниматель заявил: «Я могу разрекламировать воду из-под грязной посуды и продать ее как нечто ценное... вся суть в рекламе». Ранняя реклама часто взывала к патриотизму: «Армия защищает страну от внутренних раздоров, Pe-Ru-Na защищает страну от катара». Другие, вроде экстракта баросмы Hembold's, похвалялись экзотическими ингредиентами: на картинке это растение собирали «готтентоты» где-то в районе мыса Доброй Надежды. Ну и старое доброе средство — женские прелести — уже тогда пошло в ход: глубокое декольте или полуодетая девушка, выходящая из ванны, весьма способствовали продажам.

Другим отраслям понадобилось не так уж много времени, чтобы по образцу патентованных средств начать рекламировать собственную продукцию. «Лучшие рекламщики моего времени приобрели опыт на медицинском поприще, — вспоминал один из основоположников рекламы Клод Хопкинс в книге "Моя жизнь в рекламе". — Этот бизнес губил неумелых и одарял деньгами и славой тех, кто умел выжить». После Гражданской войны реклама сделалась необходимостью, ибо многие товары впервые начали распространяться по всей стране. Чтобы покрыть расходы на упаковку и транспортировку, производители печенья Uneda, овсяной каши Quaker и супов Campbell's должны были каким-то образом убедить клиентов платить за их товар больше, чем за безымянные продукты из «бочонка с крекерами».

Отчасти и сама упаковка превращалась в рекламу. Табачные компании так буквально выжигали на своем товаре логотип каленым железом — так у слова brand, означавшего клеймо для скота, появилось новое значение. Чтобы не отстать от времени, рекламные бюро начали преображаться из маленьких фирм-посредников в универсальные предприятия, где трудились и авторы текстов, и художники — целые команды, разрабатывавшие рекламу на заказ. Производитель пекарского порошка Royal оказался первым, кто сопроводил свою рекламу в газете иллюстрацией (в 1870-х). Quaker превзошла его, создав символ компании, улыбчивого человечка в шляпе, который лично заверял потребителя в непревзойденных качествах довольно-таки прозаического продукта. Производители воспользовались — слегка приглушив их — приемами продавцов патентованных средств: навязчивым повтором, прилипчивыми слоганами, которые и впрямь выжигали название бренда в мозгу покупателя. «Do Uneda Biscuit?» или «Привет! Вы уже воспользовались мылом Пирса?».

Coca-Cola пускала в ход все эти тактики, оттачивая их и совершенствуя. Не секретная формула, а реклама привела кока-колу в каждый американский дом. Историк бизнеса Ричард Тедлоу задается вопросом: «Так ли уж отличался этот напиток по вкусу от прочих?» и высказывает предположение, что в первые годы своего существования кока-кола в разных фонтанчиках с содовой могла быть разной на вкус, но при этом отличалась от других безалкогольных напитков.

Но главное ведь не вкус, а имя, и Пембертон с партнерами сразу же обошел других поставщиков, навязав свое имя публике. В первый же год более 70 долларов было потрачено на протянутые через главные улицы Атланты плакаты — и это при том, что компания заработала, согласно отчетам, менее 50 долларов. Росли прибыли — росли и траты на рекламу. Не прошло и нескольких лет, как написанный изысканным спенсерианским шрифтом товарный знак украсил стены зданий и сараев, появился на подносах у фонтанчиков содовой, на веерах, закладках, пресс-папье — уже Викторианская эра стала

свидетельницей рождения всего того рекламного изобилия, что в один прекрасный день затопит отель Gaylord Texan. К 1890 году расходы на рекламу составляли более 11 тысяч долларов — свыше четверти от выручки компании.

Рекламные лозунги подбирались таким образом, чтобы привлечь разных клиентов, — кока-кола подавалась и как успокоительное для нервов, и как прохладительный укрепляющий напиток. Эта двойственность проступает в первой же рекламе, опубликованной в Atlanta Journal: «Кока-кола. Вкусная! Освежающая! Веселящая! Укрепляющая! Новый популярный вкус из фонтанчика содовой» — восклицало это объявление, а затем затрагивало другую сторону — полезность листьев коки и орехов колы. Когда власть перешла к Кендлеру, он поддерживал эту шизофрению, рекламируя напиток одновременно как освежающий и как тонизирующий: он-де «утоляет жажду и ободряет усталых».

Вскоре подоспел новый формат для рекламы — журналы. Как ни парадоксально, первые журналы, положившие начало Прогрессивной эре, разоблачая преступления большого бизнеса, существовали главным образом на доходы от рекламы новых продуктов. В отличие от газет на страницах журналов было где развернуться художникам. Рекламные агентства создавали все более изощренные иллюстрации и все более яркие тексты, прибегая кто к изыскам языка, кто к нарочитой простоте. Один из «отцов рекламы» Альфред Ласкер на рубеже XX века вывел формулу, согласно которой в каждом объявлении следует указать, зачем покупателю приобретать именно этот товар. Компании наперебой изобретали цепляющие лозунги, от Procter & Gamble с ее новым мылом — «Оно плывет» — до нового автоматического фотоаппарата Kodak: «Нажмите кнопку — мы сделаем за вас остальное».

Эта новая стратегия требовала выделить одну, и только одну характеристику продукта, а потому Coca-Cola Company решила оставить в покое медицинские свойства напитка и подавать его исключительно как прохладительный и освежающий. Впоследствии Фрэнк Робинсон объяснял: «Вместо того чтобы обращаться к одному человеку из сотни [то есть к больному]... мы предложили свой товар тысячам, рекламируя его как утоляющее жажду питье». На самом деле этот ход в неменьшей степени был обусловлен упорством Азы Кендлера, капиталиста до мозга костей. Правительство США, нуждаясь в дополнительных источниках дохода во время войны за Кубу, в 1898 году ввело налог на разжиревшую отрасль патентованных лекарственных средств и за три года отобрало у компании Coca-Cola 29 500 долларов — беспардонный грабёж с точки зрения Азы, который в 1901 году подал в суд, но для начала полностью искоренил в своей рекламе всякое упоминание о медицине. В итоге компания выиграла дело, поскольку экспертам правительства не удалось обнаружить в напитке присутствие кокаина — от кокаина к тому времени тоже избавились.

Такая перемена рекламной стратегии принесла кока-коле невиданную удачу, тем более что эта перемена совпала с рассветом Прогрессивной эры, когда журналисты вроде Э. Кембла и Сэмюэла Хопкинса Адамса всерьез взялись за индустрию патентованных средств и разоблачили большинство из них как шарлатанские. Coca-Cola тем временем далеко ушла от своих истоков, и теперь укрепляла имидж «расслабься и наслаждайся». В сотрудничестве с рекламным бюро Atlanta's Massengale компания представила целый выводок улыбчивых, нарядных дам и девиц Викторианской эпохи, подносящих к губам стаканы с колой. Естественно, другие компании тоже использовали в рекламе идеализированные и идолизированные образы высшего класса, но именно вездесущая кока-кола задавала тон в общенациональной рекламе. Поглядишь на эти картинки и ни за что не догадаешься о мощнейших изменениях в демографии страны, о том, что в Соединенные Штаты хлынули миллионы иммигрантов и очередной производственный бум окупается многочасовым рабочим днем.

Эти картинно застывшие образы представителей высшего класса могут показаться нелепым выбором для иллюстрации такого массового продукта, как кока-кола, но экономист Торстейн Веблен в своей книге «Теория праздного класса» (1899) предлагает вполне убедительное объяснение их успеха. В этой же книге впервые использован термин «показное

потребление» (conspicuous consumption), описывающий претензии высшего класса. Викторианский джентльменский стиль — цилиндры, трости — отнюдь не заботился о функциональности, то были, как пишет Торстейн, «признаки праздности», предъявляемое миру наглядное свидетельство того, что эта особа не занята «никакой полезной для человечества деятельностью». Создавая прочную ассоциацию своего напитка с подобного рода утонченностью, Соса-Кола породила первую рекламу, заставлявшую к чему-то стремиться. Страна получила — и приняла — сугубо американский «сигнал»: чтобы достигнуть успеха, достаточно приобрести правильный бренд.

И в случае с кока-колой платить за привилегию быть допущенным в этот избранный круг, в «братство бренда», приходилось сущие пустяки — медяк в 5 центов, по карману самому низкооплачиваемому рабочему. Позднее Энди Уорхол скажет: «Президент пьет колу, Лиз Тейлор пьет колу, и ты тоже можешь пить колу. Кола есть кола, больше ты денег заплатишь или меньше, все равно получишь точно такую же колу, как и тот оборванец на углу».

Сознательно или случайно компания оседлала новую волну в истории рекламы. Как раз в тот момент, когда кока-кола преодолела шизофрению и обрела единство личности в качестве прохладительного напитка, психолог из Северо-Западного университета Уолтер Дилл Скотт революционизировал рекламу, применив к ней новомодные принципы психологии. В книге 1903 года «Психология рекламы» он утверждал, что «задача современной рекламы состоит не в том, чтобы убедить, но в том, чтобы намекнуть». Прежняя реклама, показывавшая клиенту «причину» для покупки продукта, показалась грубой по сравнению с новой, «создающей атмосферу», в которой навязываемый товар ассоциировался с тайными желаниями каждого: мечтой о здоровье, счастье, любви, стремлением преуспеть и обладать. Вся история рекламы — это повторяющиеся циклы, маятник раскачивается между «навязчивой» рекламой, внушающей покупателю конкретные причины приобрести данный товар, и «вкрадчивой», рисующей некий стоящий за товаром образ. Идеи Дилла охотно применяли производители предметов роскоши, в том числе автомобилей и пианино: им все чаще требовалась реклама, демонстрирующая, каким образом эти предметы вписываются в желанный для их клиентуры стиль жизни. Но и кока-кола, один из самых дешевых товаров на американском рынке, позиционировала себя как символ определенного стиля жизни.

В поисках новых путей (после того как он наследовал стареющему Фрэнку Робинсону) Сэм Доббс в 1906 году ушел от рекламного бюро Massengale и обратился к многообещающему рекламщику из Сент-Луиса Уильяму д'Арси. На красочной рекламе от д'Арси леди и джентльмены, скинув цилиндры и избавившись от множества нижних юбок, играли в теннис и гольф или же плавали — в тогдашнем индустриализированном обществе эти забавы были недоступны для большинства населения. Зато присутствовавшие на этих картинках бутылки кока-колы исподволь стали восприниматься как часть этого роскошного образа жизни, причем иной раз хватало и подписи, без всяких бутылок, сулившей: «Кока-кола даст прохладное наслаждение, чем бы вы ни занимались». Образ напитка как символа роскошного образа жизни д'Арси укрепил, обратившись за поддержкой к знаменитостям — прежде чем кока-колу принялись рекламировать Билл Косби, Кристина Агилера и «Гнусный Джо» Грин, ее лицом были актер Эдди Фой, звезда оперы Лиллиан Нордика и легенда бейсбола Тай Кобб. Но самое главное: д'Арси первым ввел в рекламную кампанию этого продукта смазливых девчонок, с помощью которых кока-кола и будет продаваться следующие сто лет. «Секс привлекает и продает» — древнейший стереотип рекламы — однако вплоть до рубежа веков «секс» использовался лишь при продвижении довольно сомнительных продуктов, таких как цирковые зрелища, сигареты и, разумеется, патентованные средства. В 1890-х, благодаря успехам фотографии и цветной печати, изображения красивых женщин сгодились уже для рекламы чего угодно, от велосипедов до фотоаппаратов. Но ни одна отрасль не использовала их столь интенсивно, как производители

безалкогольных напитков.

Еще до Coca-Cola обнаженные бедра и рискованные декольте замелькали в объявлениях Moxie и имбирного эля Excelsior; White Rock в 1893 году вывела на страницы журналов полуобнаженных «нимф». Секс и прохладительные напитки — такой союз казался вполне естественным, ведь сахар и кофеин стимулируют мозг и тело, почти так же как секс. «Стоит отметить, — пишет Том Рейхерт в "Эротической истории рекламы", — что реакция на сексуальный образ весьма похожа на эту: так же расширяются зрачки, усиливается сердцебиение и проступает легкий пот. Соединить образы этих напитков с образами секса казалось естественным, ибо они воздействуют на человека одинаково».

Избавившись от корсетов, девушки Coca-Cola сделались гораздо сексуальнее. Объявление 1910 года достигло максимальной откровенности: «Чистейшее наслаждение от кока-колы не передаст ничто, кроме образа прекрасной, сладостной, чистой, женственной женщины». Но чаще реклама предпочитала такой открытости завуалированные намеки, кокетливых девиц с блеском в глазах и призывной улыбочкой. Кендлер непреклонно запрещал в своей рекламе даже «намек на непристойность» — девицы Coca-Cola могут флиртовать, но никто не смеет выставлять их напоказ. И они казались тем более привлекательными оттого, что оставались недоступными.

Благодаря такой вот ловкой наживке — купишь на улыбку девицы-красы и заплати за глоток сахарной водицы — Доббс прославился как пионер движения за «правдивую рекламу», полководец крестового похода во имя «чистой, честной, правдивой рекламы». Глава Ассоциации рекламных клубов Америки (Associated Advertising Clubs of America), он подчеркивал, что его компания не имеет ничего общего с шарлатанами — изготовителями патентованных средств, повторяя: «Мы никогда не приписывали кока-коле тех свойств, коими она не обладает». Это не мешало компании тратить астрономические суммы на создание «правдивого и истинного» образа кока-колы.

К 1908 году на рекламу ассигновалось по полмиллиона долларов в год, в 1909 году данная статья бюджета выросла до 750 тысяч, и в том же году Ассоциация рекламных клубов Америки восхваляла компанию Coca-Cola за «лучшую в Америке рекламу своей продукции». Еще четыре года спустя, в 1913-м, компания потратила 1,4 миллиона долларов на производство непостижимого уму количества сувениров с логотипом Coca-Cola, в том числе 5 миллионов металлических знаков с гравировкой, 2 миллиона подносов для фонтанчиков содовой, миллиона вееров, 10 миллионов спичечных коробков, 50 миллионов салфеток, 20 миллионов пресс-папье и 25 миллионов карточек для записи результатов бейсбольных матчей — все это за один год.

На этом фоне неожиданным кажется сокращение продаж в 1918 году — впервые за всю историю компании с 12 миллионов до 10. Причиной стал не упадок спроса, а недостаток ресурсов. В 1917 году правительство США готовилось к вступлению в Первую мировую войну и, понимая, что страна будет отрезана от доступа к мировым запасам сахара, ввело соответствующие квоты. Доббс и Гарольд Хирш то и дело мотались в Вашингтон, добиваясь, чтобы в отношении их компании ограничения были сняты, но к их петициям никто не прислушался, и глава Продовольственного управления Герберт Гувер урезал выделяемые Coca-Cola объемы сахара вдвое, как и всем производителям сиропа. Публично компания выразила смирение и даже обратила поражение себе на пользу, запустив рекламу «Сахар идет на службу» — мол, она самоотверженно снижает объем продаж, но не позволяет себе разбавить напиток и тем самым снизить его качество. Как пишет в книге «Тайная формула» историк Coca-Cola Фредерик Аллен, этот эпизод стал первым, но характерным примером умелого использования собственных неудач: «За сценой — лоббировать изо всех сил, проигрывать с достоинством, если все потеряно, и всегда подавать свой продукт как воплощение высших интересов страны и нации».

В то же время Coca-Cola не могла не обратить внимание на успехи других компаний, в частности Procter & Gamble, чье мыло «Айвори» лежало в вещмешке каждого солдата, о чем с гордостью сообщалось в рекламе: Procter & Gamble обеспечивает «простые радости жизни

нашим парням, когда они отходят с передовой, чтобы отдохнуть, помыться и переодеться в чистую одежду». Так нельзя ли в придачу ко всем этим простым радостям напоить солдат кока-колой? Осуществить это — и кола из национального напитка превратится в глобальное явление.

Пережив кризисы, судебные процессы, проблемы с рационированием сахара, Соса-Кола после Первой мировой войны вновь заметно прибавила темп, главным образом благодаря новому руководителю, Роберту Вудраффу. Его зачастую вспоминают попросту как Босса, поскольку он имел отношение к руководству компании на протяжении около пятидесяти лет. Этот отпрыск эксцентричного банкира Эрнеста Вудраффа гигантской тенью нависает над историей Соса-Кола в XX веке — над эпической историей небывалой, всемирной экспансии.

Слабый студент, постоянный источник разочарований для своего родителя, Роберт не продержался в университете Эмори и двух лет, после чего трудился на фабрике рабочим, а затем стал разъездным представителем компании White Motor Works, продававшей грузовики. Но хотя студентом он был никудышным, Вудрафф проявил незаурядный талант коммивояжера, умея пробудить самые теплые чувства в клиентах и заслужить преданность подчиненных. К 1922 году он занимал пост первого вице-президента White Motor Works и входил в совет директоров компании. Эрнест Вудрафф следил за успехами сына и с радостью, и с недовольством, когда же он выдал из компании Сэма Доббса, то, прекрасно понимая, что Говарда Кендлера нельзя оставлять на посту президента, Эрнест окончательно решил, что лучше передать компанию сыну, чем остаться без наследника. В том же году Эрнест уговорил Роберта принять на себя руководство Соса-Кола Company.

Какими бы мотивами ни руководствовался Вудрафф-старший, он сделал правильный выбор — по крайней мере, об этом свидетельствует благосостояние компании. К 1920-м Соса-Кола утвердилась в качестве общенационального бренда прохладительного напитка, а о таком уровне монополизации большинство других компаний могло только мечтать. По мере того как кока-кола становилась все более неотъемлемой частью американского пейзажа, стиль, созданный рекламой, начал воспроизводиться в реальной жизни: персонажи фильмов освежались этим напитком, в песнях все чаще звучало это завлекательное название. 1920-е годы стали десятилетием торжества рекламы. Покуда Европа восстанавливала руины, оставленные Первой мировой войной, укрепившаяся рыночная система Америки поставляла бесчисленные новые продукты ежегодно. «Основная экономическая проблема заключается ныне, — писал тогда топ-менеджер Стэнли Ресор, — не в производстве товаров, но в их распространении. Тень перепроизводства... нависает основной угрозой над современной индустрией». Реклама делалась все более необходимой промышленности — надо было продавать новые радиоприемники, телефоны и холодильники. Реклама нового поколения унаследовала психологические приемы «нагнетания атмосферы» и продолжала эксплуатировать подсознание клиентов, отыскивая их слабые места, суля здоровье, счастье, комфорт и любовь, кои они обретут, купив очередной продукт, или нагнетая тревожность в связи с отсутствием вожделенного товара. Не хуже торговцев патентованными средствами рекламщики изобретали новые страшные недуги — неприятный запах от тела или изо рта (появился специальный термин — галитоз) — и тут же предлагали панацею в виде «листерина» или мыла Lifebuoy. Кока-кола затмевала позитивностью всех конкурентов — а как же, этот напиток был словно специально создан для эры джаза, для первого поколения американских подростков, восставших против своих родителей, для ускоренных ритмов джиттербага и джина. Наступили «ревушие двадцатые», и нарисованные Д'Арси девушки Соса-Кола переоделись в открытые платица и купальники, но в руках у них по-прежнему была запотевшая бутылочка или пенящийся стакан. Неудачей окончилась попытка увеличить объем продаж в сельской местности с помощью более уютных образов ферм, маленьких домиков — нет, прибыль заметно возрастала лишь благодаря картинкам из жизни молодых и богатых.

Но до полного насыщения рынка было еще далеко. Роберт Вудрафф с первого дня

работы на должности президента поставил себе задачу существенно увеличить и дивиденды, и стоимость акций с одной лишь целью: рост, неуклонный рост. Специалисты компании рассчитали: если потребление увеличится хотя бы на несколько бутылок на человека в месяц, это уже принесет миллионы долларов. Как этого добиться? Очень просто: сделать так, чтобы кока-кола всегда была под рукой там, где людей может настигнуть жажда. Руководитель отдела продаж в команде Роберта Вудраффа, рыжеволосый, двухметрового роста, обаятельнейший Гаррисон Джонс, придумал лозунг, под которым кока-кола должна была появляться повсюду, — «Рядом с вашим желанием».

Вудрафф одобрил этот лозунг и повторял его до тех пор, пока авторство не приписали ему.

Чтобы эта концепция стала реальностью, он привлек нового союзника, человека, способного максимально давить на это «желание». Арчи Ли начинал карьеру газетным репортером в Северной Каролине, но честолюбие привело его в рекламу. «Человек, видящий подлинные краски жизни и способный передать их словами, добьется и счастья, и славы», — писал он родителям в 1917 году. Став сотрудником агентства Д'Арси, Ли трудился изо всех сил, чтобы выделиться среди коллег, и в скором времени ему фактически поручили единолично вести кампанию Coca-Cola.

Ли взялся за дело в 1920-х, когда Coca-Cola всю пользовалась новой технологией четырехцветной печати и размещала все более роскошные иллюстрации от лучших тогдашних художников, в том числе для нее рисовали Хейден Хейден, Хэддон Сандблом, Уайет и Норман Рокуэлл. Однако до «эры Ли» компания обходилась почти без слоганов, он же не только сделал подписи к картинкам обязательными, но и сам сочинил несколько самых памятных слоганов XX века. В пике тогдашней рекламы, навязчивой и склонной к негативизму, кока-кола оставалась маленьким, простым и насущным для каждого удовольствием. С 1923 года Ли каждый сезон сочинял новый слоган, короткий и сдержанный: «Получите удовольствие от жажды» — «Всегда в радость» — «Хорошо оказаться там, где сейчас хорошо!». Однако величайший прорыв осуществился 27 июля 1929 года, когда Ли произнес дивной простоты фразу: «Передышка, которая освежает». Представление о кока-коле как о минуте отдыха овладело воображением людей в безумные 1920-е, когда неудержимо растущая экономика и совершенно новый ритм жизни — городская суета, джаз, кино — доводили до изнеможения. В отличие от более раннего посула — успокоить больные нервы — новый слоган обещал помочь не благодаря таинственной формуле, как шарлатанские зелья, но просто потому, что это такое удовольствие — выпить холодненького в разгар делового дня.

Хотя в рекламе Coca-Cola предпочитала мягкость и ненавязчивость, ее тактика продаж оставалась весьма агрессивной. Чтобы кола оказалась «поблизости от вашего желания», Вудрафф создал в компании особый статистический отдел, который изучал дорожное движение, а также перемещения покупателей по супермаркетам, в поисках наиболее эффективных точек для размещения рекламы. Департаменту удалось также выявить новую рыночную нишу — потребление кока-колы за домашним столом, и специально для закупок были созданы новые картонные упаковки на полдюжины бутылок.

Во все края огромной страны снаряжались легионы «людей кока-колы», которым велено было не принимать от оптовиков отказа. «Коммивояжеры должны обращаться к потенциальным закупщикам снова и снова, — писал руководитель продаж Гаррисон Джонс. — Надкусывайте, и со временем вам удастся съесть блюдо целиком». Рекламщик Уильям д'Арси повторял мантру: «Сколько бы раз вы ни говорили с дилером о кока-коле, всегда остается что-то недосказанное. Повторяя, вы рано или поздно убедите его». В 1928 году Вудрафф уже мог похвастаться: «Можно по пальцам сосчитать фонтанчики с содовой, где не продают кока-колу».

Росли не только продажи, но и цены на акции — с 40 до 160 долларов за десятилетие с тех пор, как синдикат Эрнеста Вудраффа приобрел компанию. На бирже торжествовали

«быки», и старший Вудрафф приобрел изрядное состояние — 4 миллиона — на акциях Coca-Cola, причем и Роберту достался миллиончик. Но затем фондовая биржа рухнула — а Coca-Cola продолжала расти, и Великая депрессия обернулась для нее величайшим торжеством. «Освежающая пауза» была просто необходима в этой обстановке повальной безработицы и очередей за хлебом, и бедняк, у которого не имелось 10 центов на еду, все же наскребал пятак на кока-колу. Слоганы компании закрепили этот успех, призывая: «Не томись жаждой» и «Выпей — вернись в норму».

Великая депрессия стала трудным временем для рекламного бизнеса, показывающие определенный стиль жизни объявления 1920-х вышли из моды, большинство возвращалось к прямой и навязчивой рекламе прежних лет. Но Coca-Cola и глазом не моргнув продолжала уже привычный парад девушек в купальных костюмах и сумела привлечь даже таких голливудских знаменитостей, как Джоан Кроуфорд, Кларк Гейбл, Джин Харлоу и другие. На рекламе кока-колы Великая депрессия не отразилась — хлопни крышечкой, открой бутылку, и щедро изольется лучшая жизнь. В 1933 году Вудрафф имел возможность добавить в рекламный бюджет еще миллион долларов. В ту пору компания входила в двадчатку главных рекламодателей страны.

Среди множества иллюстраций, обычно изображавших стройных, молодых и красивых, выделяется та, где волшебный напиток рекламирует солидный немолодой господин с белой бородой, в пышном красном костюме. Нет, мы не станем утверждать, будто Coca-Cola создала известный нам ныне образ Санта-Клауса. На протяжении XIX века писатели и художники разрабатывали тему, заданную стихами Клемента Кларка Мура. В «Визите святого Николая» (1822) он живописал благосклонного эльфа с подарками, одетого в «красное», с «румяными щеками и красным носом, с кустистыми бровями и славным животиком» — так пересказывает его стихи New York Times в 1927 году. Но если Coca-Cola и не создала этот образ, она закрепила его в сознании нескольких поколений детей благодаря распространявшимся начиная с 1930-х годов рекламным объявлениям, нарисованным Хэддоном Санд-бломом. Зачастую в этой рекламе детишки оставляли Санте бутылочку кока-колы вместо традиционных печенья и молока. Ясное дело, Санте тоже не мешает освежиться в хлопотливый канун Рождества. Многие дети переняли этот обычай, и из рекламы он вошел в жизнь.

Так Coca-Cola, похитительница Рождества, сделалась героиней Уоллстрит. На пике Великой депрессии, в 1934 году, ее доход составил 14 миллионов долларов, а к концу десятилетия эта сумма достигла 29 миллионов долларов. Вудрафф с гордостью именовал свой продукт «квинтэссенцией капитализма», он превратил кока-колу в своеобразный фетиш, требуя, чтобы его компания продавала только этот продукт, и никакой другой. Укрепляя миф о тайной формуле, он извлек рецепт из хранилища компании в Нью-Йорке и собственноручно перевез его на поезде, чтобы разместить в сейфе Trust Company в Атланте — где он, как считается, и хранится поныне. Вудраффу представлялось, что он сорвал банк, нашел идеальный товар, который будет продаваться в любой экономической ситуации и — с учетом очередной рекламной кампании под лозунгом «Жажда не различает сезонов» — в любом климате. «Роберт Вудрафф мог положиться на Америку, никогда не обманывавшую его веры в свободный капитализм, — писали Льюис и Язиджиан. — Во имя этой веры он готов был бороться и против социализма, и, когда настало время, против Франклина Делано Рузвельта».

Новый курс Рузвельта, подобно движению прогрессивистов полувеком ранее, стал реакцией на неумеренную алчность корпораций, которых многие винили в наступившем крахе. Правительство вмешалось в деятельность фондового рынка и банков, взяло под свой контроль и другие отрасли. Однако Вудрафф полагал, что лично он правительству ничего не должен, — тут он, пожалуй, превосходил фанатизмом и Азу Кендлера. Когда Джорджия обложила налогом жителей штата, владеющих акциями компаний, действующих за его пределами, Вудрафф перебрался в Уилмингтон, штат Делавэр, по юридическому адресу компании. Он проводил там шесть месяцев в году — столько, сколько требовалось, чтобы

считаться резидентом Делавэра.

И он по-прежнему преследовал самые амбициозные планы. Едва компания вышла — без ущерба, даже с приобретениями — из Великой депрессии, как началась усиленная рекламная игра на двух основных лейтмотивах: кока-колу можно купить повсюду и стоит она всего пятачок. Однако «повсюду» все еще означало в пределах Соединенных Штатов. «Освоение новых рынков дело затратное, — писал Вудрафф во вступлении к ежегодному отчету 1928 года и перечислял трудности: поиск местных продавцов, защита бренда, особенности вкусов местного населения. — Чтобы добиться успеха, понадобятся время, отвага и большие затраты». Компания делала пробные шаги на рынках Мексики, Канады, Англии и Германии, но лишь в 1941 году после вступления США во Вторую мировую войну Coca-Cola сумела по-настоящему выйти на мировой уровень, причем «большие затраты» оплатили американские налогоплательщики.

На экспозиции «Вехи утоления жажды» в мемориале «Мир Coca-Cola» целый зал отведен Второй мировой войне. Тут множество рекламных объявлений военной поры и вырезок из газет, в том числе черно-белая фотография: «Чарльз Холл стал первым боевым летчиком афроамери-канского происхождения, сбившим во время Второй мировой войны самолет», — подписано под фото. И далее: «Наградой ему послужила бутылка кока-колы».

Война вновь принесла рационирование сахара, тем самым ударив и по Coca-Cola. Не желая опять оказаться в том же затруднительном положении, представители компании начали заранее добиваться льгот, привлекая в том числе отзывы от военных — мол, кока-кола как нельзя лучше поддерживает боевой дух солдат. Шедевром этой кампании стала двадцатичетырехстраничная брошюра «Необходимость краткой паузы во время тотального военного труда», где «научные авторитеты» подтверждали большую продуктивность отдохнувших рабочих и солдат. Гениальная идея Арчи Ли, «освежающая пауза», теперь нашла применение и в борьбе с нацизмом. «Народ вступил в войну и отдает все силы, дабы повысить темп продуктивной работы, — настаивала брошюра. — В такие времена Coca-Cola вносит свой вклад в борьбу... предоставляя работникам отрядную паузу для восстановления сил».

Невероятно — но американское правительство повелось на такие доводы. В Совет по рационированию был включен представитель корпорации, и Coca-Cola сохранила производство в полном объеме, когда все остальные вынуждены были сократить потребление сахара до 80 процентов от довоенного. Следующий шаг Coca-Cola был еще более мастерским: то ли в порыве патриотизма, то ли по трезвому расчету (а может быть, оба они объединились) Роберт Вудрафф дал публичное обещание: любой солдат в любом краю света сможет купить кока-колу за 10 центов — и плевать на расходы, в которые это обойдется компании! Вероятно, Вудрафф отлично понимал, что компании эта щедрость не будет стоить ни цента, ведь, по некоторым данным, представители Coca-Cola задолго до Перл-Харбора уже вели с правительством переговоры насчет того, как бы построить за государственный счет заморские заводы по розливу кока-колы — это, мол, поспособствовало бы распространению американского влияния.

И пожалуй, сам генерал Джордж Маршалл информировал командиров частей о том, что они могут заказывать на передовую сколько угодно кока-колы как часть военного снабжения — за все платит Дядя Сэм. Рекорд поставил генерал Дуайт Эйзенхауэр — во время Северо-Африканской кампании 1943 года он затребовал 6 миллионов бутылок в месяц (вот вам и военно-промышленный комплекс). А один военный корреспондент чуть не разбился на самолете, перегруженном кока-колой до такой степени, что шасси цеплялись за песчаные дюны. «С Coca-Cola не поспоришь!» — ответил ему пилот, когда журналист пытался жаловаться.

Газировка, похоже, действительно укрепляла боевой дух. Из грязных окопов и с опаленных солнцем островов шли тысячи солдатских писем, выражавшие благодарность за этот знакомый, родной вкус. «Если б нас спросили, за что мы боремся... половина бы

ответила: за право вновь купить кока-колу», — писал один солдат. «И я верю, что влез в это чертово месиво в том числе и ради того, чтобы сохранить традицию пить кока-колу, как и ради миллиона других привилегий, коими пользуются жители нашей благословенной страны», — вторил ему другой.

До тех пор Соса-Кола вроде бы не отличалась пылким патриотизмом, но теперь не замедлила использовать эти веяния в очередной рекламной кампании военного времени. Десятки цветных плакатов изображали пехотинцев и пилотов в дальних краях земли — с бутылкой в руках они приветствовали солдат словами «Выпьем колы!». На одной афише изображен солдат под вывеской Соса-Кола и подпись гласит: «Привет, друг... Как глотишь ледяной кока-колы, так поймешь: это вещь!» Так впервые появился самый знаменитый из слоганов. Соса-Кола, можно сказать, проснулась знаменитой: оказывается, во имя ее американцы борются с тиранией! Всего за десятилетие — поразительный взлет от «освежающей паузы» к всеамериканскому символу.

Отождествление кока-колы с Америкой сохранилось и после войны. Слоган 1946 года гласил: «Американская, как Декларация независимости». На конференции ботлеров в 1948 году был вывешен транспарант: «Наци — это свастика, японцы — восходящее солнце, коммунисты — железный занавес, но, когда говорят о демократии, вспоминают кока-колу».

И все же одно незначительное с виду обстоятельство бросало тень на распрекрасный патриотизм Соса-Кола. А именно: в пору Второй мировой войны компания не отказывалась и от торговли с нацистами. Германия давно уже стала лучшим заморским рынком кока-колы благодаря переселенцу из США и обладателю франшизы Рэю Пауэрсу. Этот приверженец тогда еще только укреплявшейся Национал-социалистической партии подписывал свои телеграммы Вудраффу словами «Хайль Гитлер!». Но еще большей силой был немецкий бизнесмен Макс Кейт, гигант ростом под два метра и с гитлеровскими усиками, который угощал колой на слетах гитлерюгенда, рекламировал этот напиток в педагогических брошюрах, издававшихся партией, а на конференциях ботлеров украшал сцену свастиками.

Хорошие отношения с плохим режимом порой диктуются конъюнктурными соображениями, но Кейт зашел слишком далеко. Пауэре погиб, разбившись на велосипеде, и Кейт выбил себе полномочия главного надсмотрщика над всеми ботлерами Третьего рейха — и распространял свою власть все шире по мере того, как Рейх захватывал Голландию, Бельгию, Францию. В то время как Вудрафф добивался привилегий для кока-колы, напитка, укрепляющего дух американских войск, Кейт придерживал последние бутылочки для раненых нацистских солдат и на грузовиках Соса-Кола отправлял припасы в разбомбленные американцами города. Когда запасы концентрата иссякли, Кейт придумал новый грейпфрутовый напиток, дал ему имя «фанта» и использовал на производстве труд заключенных из концлагерей.

Единственное, на что Кейт не пошел, — отказался сменить название компании, хотя нацистский генерал угрожал ему расправой.

После войны из США от компании Соса-Кола явились дознаватели, которые в итоге расследования пришли к выводу, что сам Кейт не причастен к преступлениям нацизма. Тем не менее за те годы, что он продавал в нацистской Германии «фанту», он заработал кое-какие денежки, и Соса-Кола Company с радостью прикарманила этот доход вопреки всей своей патриотической рекламе того, как она возглавляла борьбу Америки с кровожадным врагом.

Эта маленькая непоследовательность — на которую в ту пору никто не обратил внимания —шний раз показывает, насколько гибки были принципы компании. Сколь бы искренний патриотизм ни питало руководство по поводу американской армии и ее борьбы, лояльность по отношению к собственному кошельку всегда была выше. По правде говоря, у Соса-Кола и не было другого выхода, кроме как поддерживать отношения с обеими сторонами, ведь основные обязательства она несет перед своими акционерами, а тем важно одно: сохранение высоких доходов. И врагами компании были не другие государства и не тираническое правительство, но внутренний конкурент, который рос, рос и с годами достиг

такого уровня, что смог бросить ей вызов. После Второй мировой войны Соке вступила в сражение с главным своим противником — Pepsi.

Под конец войны преимущество Coca-Cola казалось неоспоримым. То, чего не добились годами маркетинговых кампаний, американская армия осуществила за один день — проложила кока-коле путь на внешние рынки. К концу войны компания располагала 63 разливочными заводами за океаном, на строительство которых ушло 5,5 миллиона долларов — это всего 20 процентов от годовой чистой прибыли компании. Повсюду, куда являлись американские солдаты, у туземцев развивался вкус к сладкому напитку. А в 1950 году Time вышел с обложкой, представляющей улыбающуюся и пьющую кока-колу Землю — так, без намека на иронию, журнал отдавал должное «мирному завоеванию планеты».

Наступила новая эра, и теперь реклама по большей части имела глобальное, а не узконациональное звучание. От агентства Д'Арси Coca-Cola ушла к другому рекламщику, международному гиганту McCann-Erickson. Реклама сама по себе не так уж изменилась, в основном тиражировались и переводились одни и те же лозунги, благодаря чему сохранялся единый образ «главного американского продукта». Эта реклама действовала точно так же, как полувеком ранее имидж «показного потребления», — возникал идеализированный образ роскоши в тот самый момент, когда истерзанный войной мир взалкал американского преуспевания. Увы, всемирному триумфу Coca-Cola сопутствовали потери на домашнем фронте. Арчи Ли внезапно скончался от сердечного приступа, и компания, оставшись без кормчего, не раз оступилась с такими слоганами, как «Выпей колы и будь счастлив». Новые варианты патриотических слоганов были забракованы — в эпической войне против нацизма еще можно было разыгрывать из себя патриотов, но в гораздо более запутанном конфликте с Кореей это не сулило выгоды.

Искусство рекламы и само изменилось после Второй мировой войны. Ввиду очередного послевоенного бума Мэдисон-авеню вернулась к навязчивой рекламе, полностью сосредоточившись на отдельных достоинствах рекламируемого товара — машин, плит, телевизоров, которые теперь считались необходимостью. «Вам литература требуется? Шедевры понадобились? Или вы хотите, черт побери, видеть, как пойдет вверх кривая продаж?» — вопрошал рекламный гуру Россер Ривс из Ted Bates & Co., призывая компании думать о своем «уникальном торговом предложении» (УТП), то есть выделить одно и только одно качество, которым их товар отличается от других. Внезапно появилось столько же разных товаров, сколько и разных причин их покупать, и с этого началась сегментация рынка. В этой новой обстановке Coca-Cola еще сохраняла свои позиции во главе продавцов безалкогольных напитков, но быстро развивающаяся Pepsi-Cola уже боролась за превосходство в новой демографической категории: среди молодежи. Пепси-кола, как и кока-кола, зародилась в эпоху патентованных средств. Этот напиток изобрел фармацевт из Северной Каролины Калед Брэдхем, продававший отвар на основе ореха колы с добавкой желудочного фермента пепсина в качестве средства от болей в желудке. Поначалу этот напиток успешно соперничал с кока-колой, к 1910 году компания располагала примерно тремя сотнями разливочных заводов в 24 штатах, но рост цен на сахар в Первую мировую войну чуть не разорил ее. Производителю напитка грозило полное банкротство, но вмешался темпераментный владелец нью-йоркского магазина Чарльз Гат: в 1931 году, после того как Coca-Cola отказалась предоставить ему скидки на продажу кока-колы в принадлежавших ему фонтанчиках содовой, он купил Pepsi.

Но и подсластив пепси, и обновив дизайн бутылки, Гат поначалу терпел жестокие неудачи и даже в 1933 году предложил Coca-Cola перекупить у него компанию за 50 тысяч долларов. Coca-Cola отказалась, и тогда Pepsi пошла ва-банк, применив радикально новую стратегию: напиток разливали в 12-унциевые (около 340 миллилитров) пивные бутылки, предлагая покупателю «вдвое больше за тот же пятак». Стратегия сработала: объем продаж пепси резко подскочил в пору научившей считать медяки Депрессии, к 1935 году доходы возросли до 2 миллионов долларов, год спустя было уже 3 миллиона, а в 1938 году и

4 миллиона долларов. Новое средство массовой информации — радио — внедряло образ компании в сознание потребителей, непрерывно повторяя появившуюся в 1940 году песенку, признанную наиболее успешной в истории радиорекламы: «Вдвое больше за десятку... пепси — напиток для вас».

Coca-Cola не собиралась пассивно наблюдать за тем, как очередной конкурент обходит ее на свободном рынке, и тут же обратилась в суды США, Канады и Великобритании с исками против выскочки: мол, она одна имеет право на слово «кола» в названии компании. Pepsi подала встречный иск, обвиняя Coca-Cola в попытке обойти закон и захватить монополию. В итоге более весомыми оказались аргументы Pepsi, и британский суд в 1942 году постановил, что слово «кола» является общеизвестным, и потому пользоваться им может любая компания. Coca-Cola запросила мира, и Вудрафф лично договорился с новым президентом Pepsi, Уолтером Маком, о взаимном прекращении тяжб.

Зато не прекратилась борьба за имидж, и тут Coca-Cola впервые начала проигрывать. В 1950 году Pepsi пригласила на должность президента Эла Стила, работавшего прежде у Д'Арси и занимавшего в Coca-Cola должность вице-президента, и Эл переиродил ирода и переколил Coca-Cola, начав новую кампанию, рекламирующую стиль жизни. Кока-кола все еще позиционировалась как напиток для всех и каждого, для рабочих и бизнесменов, солдат и светских львиц, но пепси предлагалось пить молодым семьям среднего класса, которые гуртом перебирались в типовые пригородные дома.

«Ты молод и хорош, любезен и приятен, ты пепси пьешь, приятель!» — восклицала очередная радиопесенка. УТП Pepsi не имело никакого отношения к продукту как к таковому, продавалась идея — молодость, энергичность, восходящая карьера. И эта кампания оказалась невероятно удачной. После спада 1950 года — объем продаж всего 1,25 миллиона долларов — к 1955 году прибыли Pepsi взлетели до 14 миллионов. У Coca-Cola, напротив, продажи падали и сокращался ее сегмент рынка. «Нельзя сказать, что Coca-Cola падает, — писала Wall Street Journal, — но она явно пошатнулась».

А Pepsi наращивала свое преимущество и воспользовалась пресловутым «конфликтом поколений», провозгласив новый лозунг: «Для тех, кто молод душой», и породила «Поколение Пепси». Так определилось поле боя для грядущих войн Coca-Cola против Pepsi-Cola: борьба шла за души молодых людей.

Хотя Pepsi явно брала верх благодаря рекламе, у Coca-Cola имелось другое преимущество, с которым новичку было не под силу спорить: большие деньги. В 1956 году компания закачала в рекламу 11 миллионов долларов, войдя в первую десятку рекламодателей страны, а к 1963 году она уже занимала первое место в этом списке, расходуя до 53 миллионов долларов ежегодно. Значительная часть этих средств предназначалась на все более прицельные исследования, проводились опросы покупателей во всех точках продажи, а их насчитывалось 1,6 миллиона.

McCann-Erickson выбрала новое направление «мотивационных исследований», зайдя еще дальше по пути психологической рекламы 1930-х, используя «углубленные опросы» для зондирования реальных пожеланий клиентов. Производитель женского белья Maidenform, к примеру, эксплуатировал то, что сам называл подсознательным стремлением женщин к эксгибиционизму, а GM размещала в витрине автомобиль с откидным верхом, чтобы заманить мужчину «символом потенциальной возлюбленной», а залучив его внутрь, начинала превозносить надежность седана.

Так исподволь готовилась «креативная революция» 1960-х, реакция на излишне утилитаристский принцип уникального торгового предложения, поставившая идею продукта превыше самого продукта. «Чем ближе сходство между товарами, тем меньшую роль при выборе бренда играют рациональные соображения, — отмечал вождь этой революции Дэвид Огилви. — Между различными марками виски, сигарет или пива нет принципиальной разницы». (Жаль, что он не включил в этот перечень безалкогольные напитки.) А потому, рассуждал Огилви, задача рекламщика — породить такую эмоциональную реакцию, которая

будет подсознательно ассоциироваться с брендом. Именно в такого рода рекламе Coca-Cola на протяжении почти столетия опережала всех.

В 1957 году журналист Вэнс Паккард в бестселлере «Тайные соблазнительницы» разоблачил этих специалистов по «проникновению вглубь». Книга вызвала бурное обсуждение, которое, впрочем, коснулось только небольшой ее части, посвященной рекламе, действующей на подсознание и впрямую упоминавшей кока-колу. В ней рассказывалось об исследователе Джеймсе Викари, поставившем такой эксперимент: во время показа кинофильма «Пикник» в одном из кинотеатров Нью-Джерси он каждые пять секунд на три сотых секунды высвечивал на экран надписи «Голоден? Ешь попкорн» и «Пей кока-колу». По данным Викари, продажа попкорна возросла на 57, а кока-колы — на 18 процентов. Позднее Викари взял свои слова обратно и чуть ли не признал, будто все выдумал. Рекламщики также открещивались от подобной практики, и скандал слегка поутих. Современные исследования и вовсе показали несостоятельность таких методов.

Обидевшись за свое подсознание, публика упустила главную мысль Паккарда: любая реклама так или иначе обращается к подсознанию и вынуждает нас необдуманно, без рациональных на то причин, вынимать кошелек. Роб Уокер, ведущий колонки в New York Times, подчеркивал: «Только идиот мог бы не заметить, как им манипулируют во время полуминутной рекламы, но понимание не гарантирует иммунитета». Более того: «Именно потому, что мы не считаем нужным беречься от постоянной рекламы и не принимаем ее всерьез, она воздействует так, словно бы проникала к нам в подсознание».

После такого афронта от Pepsi Coca-Cola удвоила усилия в стремлении связать свой продукт буквально со всем. Из всех агентств на Мэдисон-авеню ни одно не увлекалось новомодными «глубинными» психотехниками так, как рекламировавшее кока-колу McCapp. Исследования этого агентства подтвердили: думая о кока-коле, человек воображает себе не столько сам напиток, сколько те социальные ситуации, с которыми этот напиток связан. Ситуации могли быть разные — официантка подает колу в кафе или отцы срыдают с запотевших бутылок крышечки, угощая маленьких спортсменов после матча. Копирайтер McCapp Билл Бейкер вдохновенно сочинил первый за много лет удачный слоган кока-колы: «С колой дела идут лучше». Что именно шло с колой лучше, не уточнялось, ведь напитку все равно, во что добавлять пузырьки — в любовный роман или в детскую дружбу. Это уж оставлялось на усмотрение клиента.

В тот же год Pepsi начала свою кампанию «Поколение Пепси», призывая беби-бумеров восстать против родительского конформизма. Обе компании вполне освоили искусство рекламы — и ни одна не желала внятно сказать, каков же на самом деле вкус и рецепт ее напитка. В этой конкурентной борьбе победителем вышел рынок безалкогольных напитков. За десятилетие с 1954 по 1964 год потребление шипучки выросло почти на 25 процентов, с 174 порций на душу населения до 227. Не довольствуясь косметической хирургией рекламы, Coca-Cola позаботилась о смене лица компании. На заре 1960-х из тени Роберта Вудраффа вышел новый президент, Пол Остин, который ввел компанию в новую корпоративную эру. Pepsi объединилась с производителем закусок Frito-Lay и стала называться PepsiCo, а Coca-Cola перестала быть производителем единственного продукта и порадовала жаждущих соками «Минит мейд», диетическим вариантом содовой «Тэб», лимонно-лаймовым «спрайтом» и «фантой» с фруктовым вкусом и названием, сохранившимся от нацистских времен.

Остин столкнулся с тем, что Америка менялась: в борьбу за свои права вступили чернокожие, женщины и другие группы населения. Собственно, широкая дискуссия о правах человека началась с того, что свои права на кока-колу, символ американского преуспевания, предъявили четыре студента у прилавка Woolworth в Гринсборо (Северная Каролина). Компания, которую подозревали в финансировании, с одной стороны, Союза белых граждан, а с другой — Национальной ассоциации содействия прогрессу цветного населения, старалась держаться в стороне от схватки. «Я столько раз слышал призыв "Выскажись, чтоб твой голос посчитали", что меня тошнит, — ворчал один из вице-президентов. — Да, мы хотим, чтобы

наш голос слышали и посчитали, но с обеих сторон». Заняв однозначную позицию, компания лишилась бы части своих приверженцев, так что в ту пору, когда Вудрафф рисковал своей личной репутацией, устраивая в Атланте обед в честь лауреата Нобелевской премии Мартина Лютера Кинга, компания все еще не могла придумать «расово интегрированную» рекламу.

Точно так же, когда разразилась война во Вьетнаме, компания словно бы не заметила этого, и в Сайгоне не появилось призывов «Выпей колы!». Зато Pepsi терять было нечего, и она ринулась в эту нишу, адресуя хиппи и детям цветов боевой призыв: «Вам много предстоит прожить, у Pepsi есть что предложить» . Это, разумеется, не значит, что Coca-Cola перестала держать руку на пульсе. Когда «психологи» из агентства McCann выяснили, что современной молодежи не нравится присущая политикам фальшь, Билл Бейкер обратился к архивам Второй мировой и извлек оттуда слоган «Настоящая вещь», идеальный как для обращения к разочарованным, ищущим подлинных ценностей юнцам, так и к старшему поколению, тоскующему по более простым временам, до всех этих непонятных раздоров и дискуссий.

И все же компания с трудом поспевала за временем. Настали социально озабоченные 1970-е, лидер американских фермеров Сесар Чавес сначала успешно провел «Виноградный бойкот», а затем — кампанию против нечеловеческих условий труда на апельсиновых плантациях Флориды, причем в особенности досталось принадлежащему Coca-Cola хозяйству по производству соков «Минит мейд». Документальный фильм NBC показал американцам убогие жилища без туалетов, где жили рабочие, получавшие меньше официального минимума заработной платы. Компания была возмущена тем, что именно ее из всех владельцев плантаций представили в этом фильме, однако на публике оставалось лишь приносить извинения. Давая показания в сенате, Остин выразил сожаление в связи с «глубоко безнадежным положением» фермеров и обещал радикальные перемены. В 1972 году Coca-Cola подписала, наконец, договор с профсоюзом сельскохозяйственных рабочих, и те, кто трудился на заводе, получили большие заработки и лучшие условия труда по сравнению с другими сборщиками фруктов. (Контракт действовал до 1994 года, когда Coca-Cola перепродала свои апельсиновые плантации во Флориде, положив тем самым конец и функционированию профсоюза в данном штате.)

Отчасти речи Остина о переменах в меняющемся мире были и искренними. Действуя по принципу «гало-эффекта», компания стала заботиться об использовании вторичного сырья и приобрела фирму Aqua-Chem, которая строила на Ближнем Востоке заводы по очистке морской воды, и в данном случае никого не волновало, что от нового филиала не ожидается прибыли. С другой стороны, эта вдруг пробудившаяся социальная сознательность была и расчетливой. Фенечки и фолк стали неотъемлемой частью культуры, и Coca-Cola, ухватившись за движение хиппи, начала свое величайшее за несколько десятилетий преобразование. Кока-кола прошла уже несколько таких радикальных изменений, от шарлатанской панацеи до символа хорошего воспитания, от освежающей паузы до общеамериканского символа. Теперь ей предстояло сделаться символом мира во всем мире.

Согласно легенде, эта идея пришла в голову Биллу Бейкеру, когда его самолет застрял из-за тумана в ирландском аэропорту, и он наблюдал, как томящиеся пассажиры делятся друг с другом кока-колой. Тут-то он и понял, что кола — «это капелька общности, объединяющей всех». Свое открытие он проиллюстрировал, собрав хор из двухсот подростков всех национальностей в «народных» костюмах и заставив их от всей души спеть: «Я научу мир петь в единстве и любви, я куплю миру кока-колу, которую мы выпьем вместе». Съемки клипа дались с огромным трудом, непослушные ребятишки то и дело вырывались из стройных рядов и сбегали вниз с холма за очередной бутылкой. Но реклама сработала: отныне, покупая кока-колу, каждый чувствовал, что тем самым укрепляет мировую гармонию. В Newsweek этот радиохит был назван «"подсознательной" рекламой, бьющей прямо в цель».

Однако, когда радостные надежды рассвета 1970-х померкли и сменились

экономическими неурядицами, Соса-Кола продемонстрировала, насколько легко ей дается заигрывание с противоположной стороной политического спектра. В новой рекламе появились маяки, секвойи, силосные башни, и все это под песенку «Держись, Америка» — в лад новому «моральному большинству», поддерживавшему консервативного президента Рональда Рейгана. И как бы ни оборачивались дела, объем продаж безалкогольных напитков неуклонно возрастал: с 242 банок на человека в 1970 году до 363 банок — в 1980-м. Новый генеральный директор Pepsi Роджер Энрико однажды сказал: «Нас в Pepsi устраивают "войны вокруг колы"... Чем больше шума, тем больше люди покупают наши напитки — любые наши напитки». Тем не менее именно Pepsi решила сменить правила игры, и в результате Соса-Кола допустила крупнейший в своей истории промах, а бренд Соса-Кола пережил величайший в своей истории триумф.

В ретроспективе удивительной представляется не дерзость Pepsi, отважившейся бросить Соса-Кола вызов — чей вкус лучше. Удивительным кажется, что этого не произошло раньше. Два основных производителя газировки годами и десятилетиями спорят о том, чья вода лучше освежает или там расслабляет, от какой ты почувствуешь себя молодым или ощутишь ностальгию, вместо того чтобы предложить потребителю выбрать тот напиток, который ему больше по вкусу. Чтобы отважиться задать такой вопрос, нужно было и впрямь дойти до отчаяния. Произошло это в Техасе, где Pepsi никак не могла урвать у Соса-Кола свою долю рынка. Новый региональный менеджер решил испытать новый подход и обратился по телевизору с приглашением к покупателям отведать и сравнить оба напитка. Оператор запечатлевал их изумленные лица, когда дегустаторы осознавали, что пепси-то повкуснее будет. Несколько месяцев этой рекламной кампании удвоили присутствие пепси на местном рынке, а затем Pepsi вышла с теми же роликами на общенациональные каналы, охватив к 1983 году до 90 процентов потенциального рынка.

В Соса-Кола были потрясены до глубины души, особенно когда собственные тесты компании подтвердили: пепси самую чуточку, но вкуснее. Компании вступили в беспощадную борьбу, выстреливая друг в друга рекламой, каждая из которых отстаивала преимущества «своего» напитка, одновременно снижались цены и предлагались всевозможные бонусы в супермаркетах, чтобы перетянуть клиентов. Через год-другой соперники опомнились, осознав, что тактика выжженной земли погубит их обоих. «Брошенный Pepsi вызов при другом развитии событий мог бы привести к настоящей Войне кол — уже из-за цен, — рассуждает историк Ричард Тедлоу. — Но обе компании хотели избежать такой формы борьбы». Новый президент Pepsi Роджер Энрико почти сразу же остановил кампанию, и конкуренты вернулись к более традиционным формам рекламы. Соса-Кола запустила новый слоган «Это — Кока!», который, как и слоган «Дела идут лучше», оставался умышленно многозначительным и допускал любые толкования.

Руководство же компании снедала тревога. Год за годом Pepsi отрезала себе очередной небольшой сегмент рынка. С высочайшей точки — 60 процентов рынка в послевоенные годы — к 1984 году доля Соса-Кола упала до 22 процентов, вполне сопоставимых с 18 процентами, которыми располагала Pepsi. Хуже того, прибегнув к псевдонаучному исследованию по методике индекса действенности рекламы, компания выяснила, что «одной только рекламой невозможно объяснить стремительный прогресс Pepsi и регресс Соса-Кола». Ага, без исследования никак нельзя было додуматься, что рост или упадок компании может вызываться еще чем-то, помимо удачного или неудачного имиджа. Однако это открытие подтолкнуло Соса-Кола к чудовищному промаху, который она совершила под руководством нового президента, химика Роберто Гойзуэты.

Этот представитель финансовой элиты Кубы успел бежать с острова еще до 1960 года, когда власть захватил Кастро. Гойзуэта получил работу в компании Соса-Кола сперва в Майами, потом в Атланте, заслужил доверие директората и даже был приобщен к секретной формуле. Высшего поста он достиг старым проверенным способом: подлизываясь к боссу. Роберт Вудрафф перевалил за 80 лет, но все еще оставался председателем совета директоров,

и, когда Пола Остина не по годам рано настигла болезнь Альцгеймера и он публично осрамился, вся власть вновь сосредоточилась в руках Вудраффа. Стареющий босс маялся и недугами, и депрессией, а Гойзуэта преданно его навещал, и в результате в 1981 году чуть ли не на смертном одре Вудрафф предложил возжеленную должность Гойзуэте.

Возможно, именно столь необычная история восхождения придала новому президенту отваги — он решил, что отныне компания будет вести себя гораздо рискованнее и раскованнее. «Никаких священных коров!» — провозглашал он. В том числе утратила неприкосновенность и тайная формула кока-колы. «Мы с готовностью пойдем на изменение рецепта одного или всех наших напитков и не допустим, чтобы реальное или воображаемое преимущество осталось за конкурентами». Первым делом в 1982 году Гойзуэта выпустил диет-коку, тем самым уже погрешив против священного завета «единая компания, производящая единственный продукт». Через два года диет-кока захватила лидерство в нише диетических напитков и третье место в общем рейтинге безалкогольных напитков. Успех подтолкнул Гойзуэту к неслыханному святотатству: он покусился на самую секретную формулу.

Следовало бы подумать дважды. Уже перед запуском диет-коки маркетологи убедились, что слово «кока» в названии само по себе способствует продаже. Когда проводилось сравнение «Тэб» с пепси, первый проиграл с разницей 4 процента, а тот же самый напиток в баночке диет-коки привлек на 12 процентов больше покупателей. Но вопреки этим доводам глава отдела маркетинга Серхио Займан начал двухлетние исследования в поисках новой формулы подслащенного напитка, который победил бы пепси при дегустации вслепую. Наконец, ему удалось получить более сладкий вариант кока-колы, который регулярно побеждал пепси с перевесом 8 против 6. Проект держался в столь строгом секрете, что компания скрывала его даже от своего рекламного агентства вплоть до января 1985 года, когда до запуска нового продукта оставалось всего три месяца.

23 апреля 1985 года — этот день вошел в мифологию поклонников кока-колы под именем «черного вторника» — руководство компании собрало пресс-конференцию, чтобы сделать торжественное заявление. Увы, весть уже просочилась, и накануне Pepsi разместила в New York Times объявление на весь разворот, провозглашая свою победу в Войнах колы: «Они выпали в осадок».

После клипа с ковбоями, Большим каньоном и статуей Свободы на сцену вышел Гойзуэта, и журналисты набросились на него: «Новая формула — вынужденный ответ Pepsi?», «Что вы сделали — просто добавили сахара, чтобы вкус был как у пепси?». Перед этим натиском Гойзуэта спасовал. Новая кока-кола ничуть не слаще прежней, возразил он, просто у нее «более законченный... решительный... гармоничный вкус».

И пепси тут, конечно же, ни при чем. Этим утверждениям не поверила ни пресса, ни публика. В штаб-квартиру компании посыпались возмущенные звонки и письма — их накопилось более 400 тысяч. «Вы отняли у меня воспоминания детства», — горевал автор одного из них. «Изменить формулу кока-колы... да это все равно, как если бы Господь изменил цвет травы», — ужасался другой. В скором времени компания капитулировала. «Мы прислушались к вам», — заявил Гойзуэта на пресс-конференции в июле, возвестившей о возвращении прежней кока-колы. Pepsi все еще праздновала свою победу, президент компании Роджер Энрико поспешил выпустить книгу «Они выпали в осадок», в которой торжествовал: «Кошмар, в который они вляпались, показал им, кто они есть на самом деле... зрители, а не авторы... их дело — сохранять наследие, от которого они чуть было не отказались».

Но в жизни не все так просто. Новая кока-кола и впрямь исчезла без следа, зато «кока классическая» вновь захватила большую, чем пепси, долю рынка. Так имидж окончательно восторжествовал над реальностью. Оба вкуса, которым при дегустации вслепую отдавалось предпочтение, покупатели отвергли в пользу того напитка, чей имидж способствовал «хорошему самоощущению». Маркетолог Займан, который все это и затеял, потом готов уж был утверждать, будто и ошибка была намеренной. «Многие люди твердят о допущенном

ужасном промахе, — пишет он. — Но это не было ошибкой. Новая кока сделала свое дело — вернула компании клиентов». Займан в 1987 году был уволен — очевидно, именно за вольное обращение с формулой, — но в 1993 году вновь получил должность главного маркетолога. Он, как и все руководство Coca-Cola Company, раз и навсегда усвоил урок: плевать на вкус, главное — имидж. Чтобы преуспеть, компания должна всеми средствами защищать это ценнейшее свое достояние.

Глава 3

Все больше и больше

Под конец 1980-х сложилось впечатление, будто Coca-Cola Company ничего не страшно. На протяжении века она знай себе росла и росла, продавая все больше сахарно-сиропного счастья. Из эксперимента с новой кока-колой — величайшей глупости в своей биографии — компания ухитрилась выйти еще сильнее прежнего. За десятилетия упорной рекламы бренд проник в сознание и подсознание американцев и воспринимался как нечто прекрасное, патриотическое, объединяющее людей не только в США, но и во всем мире. Отныне же кока-кола стала чем-то большим: частью жизни и памяти каждого американца, с которой люди ни за что на свете не хотели расстаться. Свой столетний юбилей Coca-Cola отпраздновала с невероятным размахом, штаб-квартира в Атланте приняла 14 тысяч гостей, прошли карнавалы, шествия, играли оркестры, одних только креветок было съедено 66 тысяч, ребрышек-барбекю — 9 тысяч, а из торта весом 7,5 тонны вылетела четырехметровая бутылка кока-колы.

Когда торжества слегка поутихли, руководство компании обратило свои взоры в будущее и не увидело там ничего, кроме безоблачно-синего горизонта. Для Coca-Cola приоритетным показателем всегда был рост. Аза Кендлер построил на этом свою модель бизнеса, Роберт Вудрафф продолжал экспансию, с тем чтобы кока-кола всегда была «в близости от желания» в любом уголке мира. Но для очередного поколения директоров идея роста превратилась в манию, поскольку фондовый рынок достиг небывалых высот.

Впервые среднестатистический американец начал вкладывать существенные средства в фондовый рынок — кто самостоятельно, кто через инвестиционные и пенсионные фонды. Эти фонды, в свою очередь, стремились к максимальным дивидендам, и компании шли им навстречу, полностью сосредоточившись на цифрах ежеквартальных отчетов. Акционерная стоимость сделалась основным критерием для оценки компании. Само это понятие восходит к не замеченной в свое время (1975) книге экономиста Альфреда Раппапорта, а популярность ему придал Джек Уэлч, генеральный директор General Electric, который в 1981 году провозгласил, что его лично больше не устраивает постепенный рост «голубых фишек». Он резко взвинтил дивиденды GE, срезая расходы и повышая эффективность всех звеньев производства — в том числе сократил штаты, уволив тысячи работников. Примеру Уэлча последовали другие компании, все старались любыми способами угодить Уолл-стрит, шли на подтасовку бухгалтерской документации, гарантировали обратный выкуп, без разбора скупали другие фирмы. Благодаря росту акций руководители компаний получали изрядный доход и не беспокоились о том, что во имя ускоренного роста прямо сейчас они жертвуют будущим.

После Джека Уэлча ни один гендиректор не увлекался движением г за акционерную стоимость так, как Роберто Гойзуэта, главный герой Уолл-стрит 1980-х. «Я бьюсь за акционерную стоимость с минуты, когда просыпаюсь утром, и до той минуты, когда вечером ложусь в постель, — заявлял он. — Я продолжаю думать о ней, даже когда бреюсь». В ту доинтернетовскую эпоху Роберто установил в конференц-зале на двадцать пятом этаже штаб-квартиры Coca-Cola компьютерный экран, на который в режиме реального времени передавались котировки Нью-Йоркской фондовой биржи. Второй экран он установил в главном вестибюле здания, чтобы служащие первым делом видели эту информацию, приходя на работу, и ее же видели напоследок, перед уходом. Компания отказалась от тех

недоходных филиалов, которые в погоне за «гало-эффектом» создавал Остин, в том числе от опреснителей на Ближнем Востоке, а вместо этого стала скупать прибыльные новые компании, не имеющие никакого отношения к индустрии безалкогольных напитков, — например, Columbia Pictures, только что прогремевшую благодаря «Охотникам за привидениями» и первому «Карате-пацану».

Но в первую очередь следовало расширять основную продукцию компании, продавать больше прохладительных напитков. Провал с новой кока-колой вынудил Гойзуэту отказаться от покушений на «священных коров», теперь он понимал, что стоит во главе «уникальнейшей компании, производящей уникальнейший продукт». Больше никаких посяганий на секретную формулу, надо полностью сосредоточиться на увеличении душевого потребления кока-колы в мире. «Стоит нам полностью задействовать наши возможности... и главным средством утоления жажды во всем мире станут безалкогольные напитки — наши безалкогольные напитки», — мурлыкал он в 1986 году. С журналом Fortune Роберто поделился мечтой: наступит время, когда буква С (от слова cold — холодный) на водопроводном кране будет означать не холодную воду, а Coca-Cola. Ныне такая похвальба звучит до крайности комично.

Для Coca-Cola экстенсивный рост был не самоцелью, а способом повысить цену акций. Чем больше бутылочек и выпитых в баре стаканчиков, тем больше дохода принесет продажа концентрата, а чем выше доходы, тем больше новых инвесторов. На заре 1990-х Гойзуэта обещал ежегодно увеличивать объем производства на 7-8 процентов, а для этого мир должен был выпивать дополнительные 20 миллиардов порций. Это, в свою очередь, означало ежегодный прирост дохода на 15-20 процентов. Гойзуэта лично пригласил аналитиков Уолл-стрит проследить за ростом компании и детально описал им, какие новые рынки и как собирается осваивать Coca-Cola. Неудивительно, что и аналитики заспешили вскочить в отбывающий вагон чудо-поезда Coca-Cola, а от инвестиционных фондов и вовсе отбоя не было. «Если у тебя нет акций Coca-Cola, ты в проигрыше» — так описывал ситуацию один из современников. Другой называл компанию «ближайшим возможным подобием вечного двигателя». Прочитав в каком-то бизнес-журнале, что Гойзуэта выбран гендиректором года, тот же автор возмущался: «После всего, что он сделал для акционеров, вы могли бы назвать его предпринимателем столетия». Благоприятные прогнозы аналитиков тоже способствовали росту дивидендов, а того, кто осмеливался предвещать спад, ожидал ostracism. Неплохо нажился и сам Гойзуэта — в награду за то, что с конца 1980-х по середину 1990-х он увеличил капиталы компании более чем на 100 миллиардов долларов, один из этих миллиардов в виде акций получил он сам. Только в 1991 году его бонус при реализации опциона составил 80 миллионов долларов — столько на ту пору не получал ни один гендиректор в Америке.

В значительной мере этот рост осуществлялся за счет новых заморских рынков. Компания продолжала укреплять свое влияние в тех странах, которые она не успела покорить прежде. Вместе с тем руководство понимало, что для повышения стоимости акций следует наращивать объемы продаж и на родине, то есть находить новые точки продажи и продавать в больших количествах. И никто не задавался вопросом, в самом ли деле миру нужно такое количество кока-колы.

В эпоху Big Gulp уже не верится, что до 1950-х кока-кола продавалась в 170-миллилитровых бутылочках. Долгое время, хотя этот напиток набирал все большую популярность по всей стране, он воспринимался как удовольствие, которое можно позволить себе время от времени — после ужина или днем в воскресенье. Но гонка на выживание против Pepsi все изменила. После того как «выскачка» посулила двойной объем за один пятак, Coca-Cola вынуждена была постоянно увеличивать размер бутылок, покуда в 1955 году не выкатила 12-унциевую (340 мл) King Size и почти сразу же 26-унциевую (740 мл) Family Size для семейного потребления.

На протяжении десятилетий росту Coca-Cola препятствовали цены на сахар. Эта проблема разрешилась в 1980-х, когда японские химики создали насыщенный фруктозой

сироп из кукурузы. В отличие от сахарозы, цена на которую менялась по прихоти мирового рынка, новый подсластитель можно было изготавливать в Штатах, где субсидии на кукурузу не позволяли ценам подняться. «Насыщенный фруктозой сироп из дешевой кукурузы позволил Соса-Кола перейти от миниатюрной 8-унциевой бутылочки 1970-х к толстенной современной 20-унциевой бутылке», — писал в 2003 году Майкл Поллан. В 1980 году в кока-колу добавлялось 50 процентов высокофруктозного кукурузного сиропа; убедившись, что с точки зрения потребителя ничего не изменилось, в 1985 году компания полностью перешла на кукурузный сироп. И теперь, благодаря сдерживаемым ценам на кукурузу и ее продукты, Соса-Кола начала расти в геометрической прогрессии. Особенно быстро росла продажа в розлив. Предприятиям фастфуда давно уже стало ясно, что их прибыль зависит не от размеров гамбургеров, а от роста продаж сопутствующих продуктов — картофеля фри и безалкогольных напитков. Правда, во всей полноте тема увеличения порций зазвучала в конце 1980-х. К тому времени предприятия фастфуда поняли, что выгоднее всего объединить бургер, чипсы и кока-колу в комплексный обед и продавать его со скидкой: чем больше упаковка картофеля фри или стаканчик кока-колы, тем больше и скидка. Размер порций картофеля и напитков и скидок рос все больше — ведь делать это проще, чем увеличивать гамбургер или фишбургер, а маржа при этом больше.

В книге «Нация фастфуда» Эрик Шлоссер подсчитывает: в 1990-х 21-унциевая «средняя» порция газировки (600 миллилитров) в McDonald's продавалась за 1,29 доллара, а 32-унциевая (900 миллилитров) «большая» порция стоила всего на 20 центов дороже. Зато и стоимость ингредиентов этой большей порции была выше всего на 3 цента, а 17 центов составляли чистую прибыль. Выигрывали все — покупатель получал больше питья, кафе — больше прибыли, компания продавала больше концентрата. Мало того: клиентам предлагались «супербольшие» порции, лишь бы брюхо не лопнуло — 64 унции, без малого 2 литра, 610 килокалорий в стакане. К 1996 году на эти суперпорции приходилось около четверти общего объема продаж прохладительных напитков. (Точно такой же успех ждал сеть супермаркетов 7-Eleven, начавшую продавать 900-миллилитровый Big Gulp, 1200-миллилитровый Super Big Gulp, полуторалитровый X-Treme Gulp и, наконец, 1800-миллилитровый Double Gulp. Впрочем, их всех затмил The Beast — многоразовая тара объемом без малого два с половиной литра, появившаяся на автозаправках Агсо в 1998 году.)

Поскольку две трети объема розлива составляла кока-кола, новая тенденция к увеличению объемов, безусловно, играла компании на руку, и, по мере того как посетители ресторанов фастфуда и супермаркетов привыкали к таким объемам, Соса-Кола перенастраивала автоматы газировки и меняла экспозиции на витринах супермаркетов, выдвигая на первый план большие емкости. Можно сказать, потребители сами виноваты. Дав маху с новой кока-колой, компания впредь не отваживалась на какую-либо инициативу, тщательно не выслушав мнение клиентов, а все данные опросов указывали одно: «Больше — значит лучше». Об этом вспоминает Хэнк Карделло, руководивший в начале 1980-х маркетинговой политикой компании (затем он резко порвал со своими корнями и сделался борцом за здоровый образ жизни): «Мы все твердили: увеличить упаковки, увеличить порции, больше содержимого в одной упаковке», — пишет он в своей книге Stuffed (2009).

С 1994 года кока-кола продавалась в новой 20-унциевой (560 мл) бутылке из полиэтилентерефталата (ПЭТ), повторяющего традиционные очертания «юбочки с перехватом», которая прежде выполнялась из зеленого стекла. Новая тара вытеснила прежнюю, 12-унциевую (340 мл) и сделалась стандартной формой продажи кока-колы. Новая тара оказалась очень выгодна компании — после многолетних скидок за упаковки с полудюжиной банок наконец-то появилась возможность устанавливать более выгодную цену на большую бутылку. Параллельно Соса-Кола продолжала развивать стратегию Вудраффа и закрашивать последние белые пятна на карте там, куда не успела проникнуть прежде. «Наша задача — обеспечить повсеместное присутствие кока-колы. Всюду и всегда... Это — Кока! — пишет бренд-менеджер Карделло. — Я должен был позаботиться о том, чтобы логотип всюду бросался в глаза и вызывал самые что ни на есть позитивные эмоции. И я располагал

огромным арсеналом средств, чтобы этого добиться».

Очередной отчет компании за 1997 год с удивительной искренностью описывал эту стратегию: «Мы размещаем ледяную классическую кока-колу и другие наши товары на расстоянии вытянутой руки всюду, куда бы вы зашли, — в супермаркете, видеопрокате, на стадионе и на заправочной станции — абсолютно везде». Позднее компания начала рассылать по предприятиям быстрого питания корпоративную газету, в которой предлагала добавить кока-колу также в меню завтрака, и поставляла специальные стаканы «для главной еды дня».

И эта стратегия — продавать большие объемы — сработала. Ежегодное душевое потребление возросло к 1998 году до 210 литров — более 600 банок на человека, то есть на 30 процентов превысило уровень 1985 года и в два с половиной раза — 1970 года. Причем доля пьющих именно кока-колу тоже неуклонно росла: компания отвоевала 45 процентов американского рынка, оставив Pepsi всего 30 процентов. Неудивительно, что это добавило патоки в ежегодные отчеты Coca-Cola: чистый доход составлял более 4 миллиардов долларов, а цена акций за время правления Гойзуэты совершила головокружительный взлет — на 340 процентов — до 88 долларов за акцию к 1998 году.

Тем не менее, даже когда потребление столь упорно росло, компания понимала, что люди не станут пить такое количество воды без дополнительных стимулов. Гойзуэта лучше всех прочих осознавал важнейшую роль рекламы. «Мы продаем не качества продукта, — заявил он однажды, пожимая плечами. — Мы продаем его имидж». Когда в 1981 году Гойзуэта занял кресло гендиректора, компания тратила на рекламу в США до 200 миллионов долларов. К 1984 году Гойзуэта удвоил этот бюджет — теперь он составлял 400 миллионов. На этом уровне расходы на рекламу удерживались целое десятилетие, пока в 1993 году в совет директоров не вернулся Серхио Займан.

Все думали, что после провала новой кока-колы Займана никто не будет воспринимать всерьез. Мало того что директор по маркетингу оказался одним из вдохновителей столь неудачной попытки изменить формулу, он и человеком-то был малопривлекательным, и многих в руководстве компании успел отпугнуть своей резкостью и авторитарностью. Он признавал только цифры и за фанатизм удостоился клички «аяколлы» еще в 1980-х, когда он «зарезал» знаменитый ролик со звездой американского футбола Джо Грином, ставший одним из самых любимых и популярных за всю историю кока-колы. Прикончил его просто потому, что, «согласно данным», этот ролик перестал влиять на объем продаж. «Единственная задача маркетинга — заставить большее число людей покупать ваш товар, причем чаще и на большую сумму», — напишет он позднее в книге «Конец маркетинга каким мы его знаем» (1999).

Какие бы ошибки Займан ни допустил в прошлом, эта философия, очевидно, вполне устраивала Гойзуэту, и потому в 1993 году он вновь пригласил Займана на должность директора по маркетингу. Вернувшись, Займан довел до логического предела концепцию «тратить, чтобы продавать»: любая маркетинговая кампания оценивалась с точки зрения того, насколько благодаря ей увеличивается объем продаж, — не увеличивается, значит, и кампанию побоку, увеличивается — «вливайте в нее еще». Расходы на рекламу внутри страны составляли 500 миллионов в 1994 году, 600 миллионов в 1996-м, в 1997 году — 700 миллионов (вне страны — 1,6 миллиарда) долларов.

Навязать продукты Coca-Cola новым потребителям — это полдела, надо еще добиться, чтобы те, кто давно пьет колу, пил еще больше. Статистика показывала, что в 2 литрах жидкости, потребляемых в среднем человеком за день, доля напитков от Coca-Cola до обидного мала — всего 3 процента. Займан ставил себе целью найти способы увеличить эту пропорцию, убедить людей. В конце концов, в его родной Мексике пили и по три-четыре банки в день. «Такие потребители нам и нужны, — говорил он. — Надо суметь охватить всех до единого». Новую концепцию Займан определил научным термином «изменение измерений» (dimensionalizing), а суть ее заключалась в том, что нужно дать клиентам новые

поводы выпить колы, сверх «первоначального позиционирования». Например, если человек выпивает восемь порций в неделю для утоления жажды, можно побудить его выпить еще парочку за компанию. «А потом придумать новый резон, чтобы он выпил и сверх десяти порций», — продолжал свое рассуждение Займан. Чтобы активнее подбирать резоны «выпить еще парочку», компания отобрала 3600 постоянных клиентов — с убийственной серьезностью они именовались крупными потребителями — и просила их вести дневники, отмечая все случаи, когда им хотелось купить бутылочку колы («состояния потребности» в терминологии маркетологов).

Исследование оказалось чрезвычайно полезным: оно обнаружило 40 тысяч случаев, когда исследуемым хотелось хлопнуть крышечкой. Займан свел эти ситуации к 35 конкретным поводам или «измерениям». Например: «Кока-кола — часть моей жизни. Мы с ней подходим друг другу. Ее пьют клевые люди. Ее пьют люди разного возраста. Этот вкус не похож ни на какой другой. Мне нравится форма бутылки. Она — современная, веселая, эмоциональная, простая, большая, приветливая, всегда с нами». При таком подходе к рекламе возникает, конечно, вопрос: в какой мере вы предвосхищаете потребности клиентов, а где и сами их формируете? Соса-Кола себе лишний раз голову не ломала. Попросту на каждое «измерение» маркетологи сочинили по отдельной рекламе, пустили их все вместе в единой кампании под лозунгом «Кока-кола навсегда!». (И ведь что удачно: опять двойной смысл — и ностальгическое напоминание о традициях Соса-Кола, и приглашение пить ее всегда и повсюду.)

Займан устроил основательную встряску для Мэдисон-авеню, распределив заказы между несколькими рекламными агентствами и вынудив их состязаться за огромный бюджет компании. Вместе с Apple и Nike Соса-Кола завязала интригу с голливудским титаном Creative Artists Agency, которое сотворило для нее один из самых запоминающихся символов. На церемонии вручения «Оскара» 1993 года перед телезрителями предстало созданное с помощью компьютера семейство белых медведей. Северное сияние, бесконечные снега и — ни одного яркого пятна среди белизны, за исключением такого родного и знакомого логотипа Соса-Кола. Семейство медведей вернулось на экраны к следующему Рождеству, став самым удачным праздничным образом Соса-Кола со времен рекламы с Санта-Клаусом 1930-х.

Белые медведи — прекрасный выбор «лица» бренда в эпоху, когда бренд — это все. Через несколько лет после того, как эксперимент с новой колой убедил Соса-Кола Компани в ценности бренда и имени, тот же урок пришлось усвоить и всей Уолл-стрит, когда Philip Morris на 20 процентов снизила цену сигарет Marlboro, чтобы выдержать конкуренцию с заполонившей рынок дешевкой. Акции Philip Morris тут же обрушились, а вслед за ними упали и акции Соса-Кола и прочих производителей брендованных товаров. Казалось, что финансовый колокол прозвонил для брендов последний час.

Несколько недель спустя Гойзуэта созвал аналитиков с Уолл-стрит на экстренное совещание в Атланте. «Мы погорели ни за что, — ныл он. — Одно дело, когда акции теряют 10 процентов цены из-за ошибки руководства, но тут совсем другое дело... акции падают из-за проблем другой отрасли, с иной экономической и социальной динамикой». Час за часом Гойзуэта терпеливо объяснял, почему люди, отказавшись платить дороже за сигареты, все же потратятся на кока-колу. И он был прав. Вскоре курс акций выровнялся.

В своей книге «No Logo. Люди против брэндов» Наоми Кляйн выводит из «пятницы Marlboro» следующий урок: компаниям нужно вкладывать в формирование бренда еще больше денег, а отнюдь не меньше. После рецессии начала 1990-х оправились те, кто буквально обволакивал потребителя своими продуктом, создавая не просто цепочки ассоциаций, но цельный стиль жизни вокруг своего бренда — как Starbucks, Disney, Apple, Calvin Klein и Nike. «А некоторые компании осознали, что продают в первую очередь бренд, а затем уж продукт», — пишет Кляйн, ссылаясь на пример Соса-Кола. Disney открывал свои сувенирные магазины в торговых центрах разных городов Америки, и Соса-Кола последовала его примеру, открыв собственные киоски памятных подарков и аксессуаров в Нью-Йорке,

Лас-Вегасе и, конечно же, в мемориале «Мир Coca-Cola» в Атланте.

Увы, человек, обеспечивший компании этот мощнейший прорыв, недолго наслаждался своим триумфом. К 1997 году Гойзуэта стал одним из богатейших людей Америки, его личное состояние превысило миллиард долларов, а поскольку в основном это богатство составляли акции, ему не приходилось платить налоги. Но в эту пору величайшего успеха у Гойзуэты диагностировали рак легких, и меньше чем через год он скончался.

Внезапная кончина Гойзуэты стала тяжелым ударом для имиджа компании на Уолл-стрит. Обрывались личные связи с аналитиками, которые могли бы и впредь предсказывать повышение акций Coca-Cola, загоняя их в поднебесье. Смерть Гойзуэты совпала с драматическими переменами в судьбе компании. Но тогда этого никто еще не подозревал — казалось, будто заместитель генерального директора без колебаний облачится в его мантию.

Преемник, Дуглас Айвестер, был чуть ли не беспощаднее Гойзуэты нацелен на рост. Он пришел в компанию в 1979 году на должность бухгалтера, и его не интересовало ничего, кроме финансовых отчетов. «С первых дней в компании он рассматривал деятельность Coca-Cola как игру, которую стремился выиграть», — пишет бизнес-репортер New York Times Констанс Хейс в книге «Настоящая вещь: истина и сила в Coca-Cola Company». По словам Хейс, именно Айвестер кардинально реорганизовал компанию, обеспечив неограниченный рост акций и в то же время наконец-то вернув под контроль ботлеров.

С начала 1980-х компания скупала все выставлявшиеся на продажу заводы по розливу и формировала из них новое объединение под именем Coca-Cola Enterprises. За головной компанией оставалось 49 процентов акций нового предприятия то есть полная власть и ни малейшего риска ответственности. Не связанные более древним контрактом Томаса и Уайтхеда, Айвестер со товарищи вынудили новую компанию по розливу подписать новый договор, в котором предусматривались произвольные колебания цены на концентрат. В следующем десятилетии Coca-Cola Company повторила ту же операцию в других странах, создав «опорные» предприятия по розливу в разных концах мира, в том числе San Miguel Group на Филиппинах, T.C.C. Beverages Ltd. в Канаде, Panamerican Beverages (позднее — Coca-Cola FEMSA) в Латинской Америке и Coca-Cola Amaril в Австралии. Огромные долги, возникшие из-за покупки этих предприятий, списывались с отчетности Coca-Cola на баланс ботлеров.

Ауж:

Эта стратегия, которую Айвестер окрестил «49-процентным решением», была полностью и с энтузиазмом одобрена Гойзуэтой. Тот нашел слова повосторженнее: «Новая эра американского капитализма». Но когда прошел первый этап и несколько развиднелось, стало ясно, что это скорее очередной способ подтасовывать отчеты. Благодаря контролю за заводами по розливу Coca-Cola на протяжении 1980-х и в начале 1990-х добилась запланированных показателей. Если в какой-то момент прирост доходов от продаж останавливался, она вынуждала ботлеров покупать концентрат, обеспечивая прибыли головной компании. : как они будут продавать его, это уж их забота.

Не то чтобы Coca-Cola доводила своих партнеров до банкротства — : нет, если становилось очевидно, что кто-то из ботлеров не сводит концы с концами, под конец года ему под видом «маркетинговой поддержки» предоставляли скидки с таким расчетом, чтобы хоть какая-то прибыль у него оставалась. Хотя «опорным» ботлерам приходилось продавать как можно больше напитка, чтобы получить минимальную прибыль, они могли допускать у себя огромный долг — в какой-то момент долги Coca-Cola Enterprises достигли половины годового дохода этой компании, — поскольку все понимали, что головная компания не допустит, чтобы держатели ее франшизы пошли ко дну.

Налаженная система как нельзя лучше функционировала с конца 1980-х до начала 1990-х, и объемы продаж, а также стоимость акций неуклонно росли. Как создатель этой системы, Айвестер казался естественным преемником Гойзуэты. Но Гойзуэта все-таки умел

привлечь сердца и сотрудников, и людей вне компании, а Айвестер любил только цифры, коллеги именовали его «ледышкой». Служащим запретили обсуждать свою работу с посторонними, многие подозревали, что их телефоны прослушиваются.

Кроме того, Айвестер оказался честолюбцем. На смену лозунгу Вудраффа — кока-кола «поблизости от вашего желания» — Айвестер выдвинул новое требование: «360° охвата»: чтобы красно-белый логотип Coca-Cola окружал потребителя со всех сторон, куда бы тот ни глянул. «Почему бы и нет? — заявил он в речи перед Национальной ассоциацией производителей безалкогольных напитков. — Я постоянно задаю себе вопрос: отчего бы нам этого не добиться? Вы только гляньте! В мире все больше людей, все больше стран получают доступ к средствам коммуникации, и стремление к более высокому уровню жизни, потреблению качественных продуктов велико, как никогда прежде!» Для Айвестера высокий уровень жизни полностью отождествлялся с потреблением сладенькой кока-колы, ставшей уже всемирным символом статуса — не зря же в рекламе на заре века Кендлер вкладывал свои бутылочки в руки светской элиты.

В знаменитой речи перед сотрудниками компании Айвестер, услышав в отдалении волчий вой, тут же сравнил Coca-Cola с волком среди овец и только что не завыл сам. В самом деле, Pepsi в середине 1990-х казалась беззащитной овечкой, ее доля рынка не увеличивалась, а Coca-Cola с волчьей беспощадностью добивала врага, требуя от пищевых оптовиков, чтобы те не занимались Pepsi, если хотят иметь дело с Coca-Cola. Все большему давлению подвергались маленькие продовольственные магазины: чтобы заполучить продукты компании, им приходилось отказываться от рекламы других производителей или же отводить от 70-80 до 100 процентов места в холодильнике исключительно под напитки от Coca-Cola. (В конце концов Royal Crown Cola подала в Техасе иск о нарушении антимонопольного законодательства и выиграла 15,6 миллиона долларов.)

Но и полностью завладев игровым полем, Coca-Cola с каждым разом испытывала все большие трудности в осуществлении поставленных перед собой целей. Рынок безалкогольных напитков был насыщен и с каждым годом все более перенасыщался. Pepsi сумела отчасти решить свои проблемы благодаря диверсификации, приобретя сперва Frito-Lay, а затем Gatorade и превратившись в продавца уже не только газировки, но и закусок (в сущности, безалкогольные напитки давали теперь не более 20 процентов от оборота Pepsi). Но Coca-Cola связывала свое будущее исключительно с напитками, особенно с газированными, которые по-прежнему давали ей более 80 процентов дохода. Ей требовались новые рынки, и компания с удвоенным рвением распространяла красно-белый логотип, окружая потребителя со всех сторон — чтобы был 360-градусный охват.

Гонясь за все большим расширением, Айвестер и его сотрудники по-прежнему забывали главный вопрос: нужно ли миру столько кока-колы? Ответ, когда он прозвучал, застиг их врасплох. Из года в год люди пили все больше сладкой водички, пили ее литрами и галлонами, и наконец столкнулись с последствиями неумеренного потребления в одной весьма важной для каждого человека области: с последствиями для здоровья. Становилось все более очевидно, что Coca-Cola наращивает не только размеры бутылок, объемы продаж и свои доходы — все больше становился и средний размер американской талии. Предъявленное сладким напиткам обвинение — они оказались чуть ли не главным фактором национальной угрозы ожирения и диабета — вызвало крупнейший более чем за столетие кризис Coca-Cola и в итоге положило конец ее бесконтрольному росту.

На самом деле нечто подобное с кока-колой однажды уже было. Когда впервые эта газировка забила из фонтанчиков с содовой, ее прославляли как панацею от всех недугов, но через несколько десятилетий общественное мнение обратилось против кока-колы, люди стали все чаще задаваться вопросом, неужели бутылочка с шипучкой и впрямь столь чудодейственна. Первоначальная связь этого напитка с кокаином тоже не прошла бесследно. В первые годы его существования пресса муссировала сенсационные истории об опившихся колой «маньяках», терроризировавших добропорядочных южных дам. На самом деле

откровенно расистский уклон этих «ночных кошмаров» был порожден тревогами, охватившими южные штаты после отмены рабства. Кола-маньяки все поголовно были чернокожими, дамы, понятное дело, белыми.

На рубеже XIX и XX веков началась широкомасштабная борьба против патентованных лекарственных средств. «Разгребатели грязи», начиная с Сэмюэла Хопкинса Адамса, который опубликовал в 1905 году в *Collier's* целую серию статей по этому вопросу, раскрывали в газетах и журналах истинный состав эликсиров, куда входили и хлороформ, и скипидар, и огромное количество алкоголя. В это же время «Джунгли» Аптона Синклера разоблачили антисанитарные условия и другие опасные обстоятельства, связанные с упаковкой и транспортировкой мяса, и был усилен контроль за составом пищи, которую производители поставляют на стол американцев. То была заря Прогрессивной эры, здоровая реакция на эксцессы капитализма Позолоченного века. Правительство начало вмешиваться и устанавливать определенные правила.

На общем фоне движения в защиту потребителя один человек выступает как герой и символ этой борьбы — доктор Харви Вашингтон Уайли, глава правительственного Бюро химии. В 1906 году Уайли чуть ли не в одиночку пробил через конгресс новый закон о чистоте пищи и лекарств (так называемый Закон о чистой пище). Этот закон был основан на очень простой, хотя и не безусловной предпосылке: любая добавка искусственных консервантов и красителей к еде или патентованному средству уменьшает его полезность. Из-за «возрастающего количества токсичных и ядовитых веществ в системе, — свидетельствовал перед конгрессом Уайли, — постепенно убывают жизненные силы организма... Даже старение, которое рассматривается как естественное продвижение к смерти, есть результат этого токсического воздействия». Свою теорию Уайли доказывал с помощью знаменитого «отравленного отряда» — группы молодых добровольцев, которым он и его помощники скармливали вызвавшие подозрение добавки к пище, в том числе изрядное количество борной, серной и бензойной кислоты, проверяя, не станет ли им от этого дурно. Корректными эти эксперименты считать нельзя — отсутствовала контрольная группа, не учитывалось состояние здоровья подопытных до опыта, — однако этого было вполне достаточно для шумихи в прессе и народной поддержки нового закона. Конгресс вынужден был проголосовать за.

Затем в течение последующих лет Уайли развернул кампанию против изготовителей купажного виски и кетчупа (поскольку в качестве консерванта добавлялся бензоат натрия). Уайли прославился как борец за здоровье нации, хотя его и подозревали в излишней саморекламе, и главным драконом для этого святого Георгия стала *Coca-Cola*. Опираясь на прежние слухи о присутствии в кока-коле алкоголя и кокаина, Уайли затребовал провести анализ. Тест оказался отрицательным, но это не поубавило супергероя пыла. А Женский христианский союз борьбы за трезвость, несмотря на результаты анализа, публиковал брошюры, в которых доказывал опасность кока-колы для детей, ибо она содержит кокаин, алкоголь и кофеин.

Именно кофеин, который все-таки обнаружился, послужил для Уайли предлогом тащить *Coca-Cola* в суд. В соответствии со своей теорией о вредных пищевых добавках Уайли доказывал, что «свободный кофеин», подмешанный в такие напитки, как кока-кола, гораздо вреднее и вызывает большее привыкание, чем естественный кофеин в чае или кофе, — добавки он сравнивал с опиумом и марихуаной. На этом основании он несколько раз пытался арестовать партию товара *Coca-Cola*, чтобы предъявить компании обвинение, но каждый раз его останавливал министр сельского хозяйства Джеймс Уилсон (впоследствии Уайли обвинял его в покровительстве *Coca-Cola*). Наконец, когда эта история просочилась в одну из газет Атланты, Уилсон дал добро на судебный процесс, при условии что проходить он будет в Чаттануге, где расположена штаб-квартира главного ботлера компании, то есть — после Атланты — наиболее благосклонном к *Coca-Cola* городе. (По другим сведениям, сам Уайли выбрал это место, чтобы разбирательством занимался судья округа Восточный Теннесси, восприимчивый к новым законам о пище и лекарствам.)

Так или иначе, процесс начался в Чаттануге в марте 1911 года, как раз когда Уайли праздновал медовый месяц с феминисткой Анной Келтон. Дело под официальным заголовком «Соединенные Штаты против сорока бочек и двадцати бочонков Соса-Кола» основывалось на двух пунктах обвинения: вредоносной добавке «свободного кофеина» и «вводящем в заблуждение названии», ибо в напитке, именовавшемся кока-колой, не содержалось ни листьев коки, ни ореха колы. На самом деле этими двумя пунктами дело не ограничилось, все грязное белье компании было вытащено на всеобщее обозрение: правительственные инспекторы давали показания об антисанитарном состоянии заводов Соса-Кола, о попавших в напиток насекомых, а медицинские эксперты со знанием дела утверждали, будто от кока-колы можно и обезуметь. Столь же сомнительным, как это последнее утверждение, было и представленное правительством заключение о вреде кофеина для человека, поскольку действие этого вещества проверялось только на лягушках и кроликах — из «отравленного отряда» на месте для свидетелей не появился ни один человек. В итоге компания выиграла дело «по очкам», добившись вердикта, согласно которому кофеин в данном случае нельзя было считать пищевой добавкой, ибо он входил в изначальный рецепт напитка. Уайли не присутствовал в момент вынесения решения, он покинул город неделей ранее, видимо, поняв, чем дело кончится. Через год он ушел в отставку добровольно, не дожидаясь увольнения — Уилсон сильно давил на него. И тем не менее это был еще не конец. Правительство продолжало подавать апелляции из одной судебной инстанции в другую, пока Верховный суд не признал этот вердикт неверным и не отправил его на пересмотр окружному судье. От унижения вновь явиться в суд Соса-Кола себя избавила, заключив с правительством сделку: она вдвое снизит пропорции кофеина в напитке и добавит листьев коки (из которых удален кокаин) и орех кола, чтобы состав полностью соответствовал названию бренда. Правительство оставит себе те сорок бочек и двадцать бочонков, которые оно конфисковало, но не будет затевать судебное преследование против обновленной формулы.

Так и из этой схватки Соса-Кола вышла без особого для себя ущерба — пожалуй, даже победительницей. А затем и Закон о чистой пище был отменен, ибо наука сочла пищевые добавки вполне безопасными, и в XX веке они распространились повсеместно. Как ни странно, лишь сейчас чистота пищи вновь рассматривается с точки зрения здоровья благодаря работам Майкла Поллана и движению «слоуфуд». Наконец-то началось восстание против господствовавшего в последние десятилетия «нутриционизма», и людям захотелось вернуться к естественной пище. Для Соса-Кола это означало передышку перед новой атакой с позиций охраны здоровья, и когда спустя 90 лет обвинения были вновь предъявлены, то речь зашла уже не о добавках, но об основной составляющей — о сахаре. И, в отличие от прошлого раза, теперь битва разгоралась не вокруг вердикта в зале суда, но за общественное мнение.

С каждым днем талия среднестатистического американца становится все больше и больше. Со всех сторон поступают факты, подтверждающие эту печальную тенденцию. Southwest Airlines требуют, чтобы пассажир платил за два кресла, если он не вмещается на отведенных ему 45 сантиметрах, Wall-Mart предлагает толстякам, которым тяжело самостоятельно ковылять по супермаркету, моторизованные тележки. С медицинской точки зрения признаком ожирения считается индекс массы тела выше 30. Большую часть прошлого столетия доля взрослого населения Америки, относящегося к этой категории, не менялась и вдруг более чем удвоилась — с 14 процентов в 1970-х до нынешних 134. Это 75 миллионов человек.

И еще 34 процента взрослого населения с индексом массы тела выше 25 «имеют лишний вес». Две трети взрослых американцев попадают под одну из этих двух неблагоприятных категорий. А это влечет К за собой повышенный риск артериальной гипертонии и сердечных заболеваний. Прогноз для следующего поколения выглядит еще хуже: доля тучных подростков за тридцать лет более чем утроилась, с 5 до 18 процентов, а детей с «перевесом» уже без малого 20 процентов.

С виду причина кажется ясной: люди потребляют больше калорий, чем расходуют. Но сверх этого простого объяснения практически невозможно установить конкретную причину столь стремительного увеличения среднеамериканской талии. «Ожирение — не сложная проблема. Оно — сверхсложная проблема», — предупреждал Фрэнк Ху, специалист из Гарвардской медицинской школы, на Бостонской конференции 2006 года, посвященной проблемам ожирения среди детей. Теперь почти все ученые сходятся во мнении, что по крайней мере отчасти это состояние обусловлено генетически: организм с «запасливыми» генами просто так устроен — он откладывает больше жира.

Но это отчасти, а в качестве других вредоносных факторов за последнее время кого и что только не называли, от распространившихся повсюду кондиционеров воздуха до запрета на курение. И все же, скорее всего, главный виновник — пища, и все более убедительные доказательства уличают в качестве одного из основных «злодеев» сладкую газировку. Элементарный подсчет: за то самое время, что в Штатах вдвое возросла доля тучных людей, ровно во столько же раз увеличилось и потребление газировки, и между 1970 и 1998 годами именно из «водички» средний американец получал половину тех дополнительных калорий, которыми обогатился его рацион. Ныне газировка занимает первую строку в перечне источников калорий — на ее долю приходится 7 процентов калорий, получаемых в среднем взрослым человеком, и до 10 процентов калорий, поступающих в организм ребенка. Несколько лет тому назад Ху во главе своей команды изучил около 30 исследований, проверяя влияние газировки на вес человека, и пришел к выводу, что «имеется очевидная связь между увеличенным потреблением подслащенных напитков и прибавкой в весе, а также ожирением, как у взрослых, так и у детей». В отчете рекомендовалось «задействовать общественные механизмы, чтобы снизить потребление сладких напитков». Если это и не переводится с научного языка буквально как «В помойку эту банку, жирдяй!», то, во всяком случае, вина за ожирение нации вполне явно возлагалась на кока-колу и иже с нею.

Одним из наиболее убедительных исследований Ху показалась работа диетолога Дэвида Людвиг, опубликованная в 2001 году в британском журнале *Lancet*. На протяжении двух с лишним лет Людвиг следил за группой из пятисот одиннадцатилетних детей и пришел к заключению, что с каждой порцией газировки в ежедневном рационе риск ожирения увеличивался на 60 процентов. (Позднее Людвиг убедился, что устранение одной банки сладкого напитка из ежедневного рациона помогает уже набравшему вес подростку терять около полукило в месяц.) Выводы напрашивались пугающие: «Многие дети пьют литр, два или даже три в день, — подсчитывал Людвиг, ставший к тому времени директором клиники для страдающих ожирением детей при Бостонской детской больнице. — Для большинства моих пациентов это привычная доза». Диетолог из Гарвардского университета Маттиас Шульце обследовал тысячи медсестер и установил, что с каждой лишней порцией газировки в день женщины прибавляют лишние полкило в год, а риск заболевания диабетом возрастает вдвое. «Это исследование захватило газировку "на месте преступления"», — писала бостонский диетолог Кэролайн Аповян в *New England Journal of Medicine*. Связь газировки с ожирением уже невозможно было отрицать. По мнению Кэролайн Аповян, снижение доли сладких напитков в рационе «могло бы стать наиболее действенным средством в борьбе с эпидемией ожирения».

Конечно, указать на связь потребления газировки с ожирением еще не значило доказать, что именно в газировке все дело. Могло ведь выясниться, что люди, неумеренно приверженные сладким напиткам, также любят поваляться на диване и закусить картошкой фри. Тем не менее интересное исследование диетолога Ричарда Мэттса из университета Пердью установило особую роль газировки в наборе веса. Мэттс скормливал пациентам по 450 лишних калорий в виде мармелада, а в остальном разрешал им есть, что они захотят. Через месяц выяснилось, что участники эксперимента не прибавили в весе, потому что, наевшись мармелада, они меньше ели других продуктов. Когда же Мэттс ввел в рацион подопытных добровольцев те же 450 калорий в виде кока-колы, обнаружилось, что они не снижают потребление других продуктов, и соответственно возрастает их вес и индекс массы

тела. По мнению Мэттса, «потребляя калории в жидком виде», люди попросту не замечают, как получили дополнительную энергию, и продолжают есть, покуда желудок не наполнится. Другие исследователи, например Джордж Брэй из Гарварда, зашли еще дальше и предположили, что основной ингредиент колы — полученная из кукурузного сиропа фруктоза — сама по себе способствует увеличению веса, потому что фруктоза не разлагается нормальным образом в крови, но поступает в печень и сразу откладывается в виде жира. Другие диетологи с этим спорят — дескать, сахар есть сахар, — но практически все признают, что избыток сахара нарушает действие природных механизмов организма, клетки становятся менее восприимчивы к инсулину и со временем развивается диабет. До 1990-х этот вид диабета именовался «возрастным», поскольку проявлялся достаточно поздно, но к 1996 году он стал так часто обнаруживаться у детей, что теперь его именуют попросту «диабетом второго типа». Недавно Центр контроля и профилактики заболеваний обнародовал шокирующий прогноз: каждый третий в поколении 2000 года рождения станет диабетиком.

Вопреки накапливающимся свидетельствам о связи потребления газировки с ожирением — не говоря уж о напрашивающемся предположении, что пить жидкий сахар литрами и килограммами не так уж полезно, — мысль о вредности газировки лишь очень медленно проникала в общественное сознание. В 1980-х правительство все еще предостерегало граждан насчет опасности излишнего жира в рационе, но не об опасности сахара. Майкл Поллан комментирует: «Вся пищевая промышленность перестроилась в соответствии с новыми диетическими установками, и мы получили обезжиренную свинину, обезжиренные снеки, пасту с низким содержанием жира и кукурузный сироп, в котором полным-полно фруктозы, зато ведь жира-то нет!» А поскольку тенденция к увеличению стоимости акций набирала силу, отнюдь не одна только Coca-Cola увеличивала размеры порций и упаковок, чтобы вполне удовлетворить своих акционеров растущими дивидендами. Эту сторону вопроса исследовала Марион Нестле, специалист по здоровому питанию и политике в области пищевого производства из университета Нью-Йорка. С 1970-х, когда этот показатель был стабильным, до 1980-х калорийность дневного рациона стабильно поднималась, увеличившись более чем на 20 процентов — с 3200 до 3900 килокалорий на душу населения, главным образом за счет добавленных углеводов, добавленных Сахаров и жиров.

Разумеется, руководство Coca-Cola или любой другой корпорации не злоумышляло утучнить Америку — его волновало только собственное благосостояние. «Никто тебе не сулит с утра 50 очков за альтруизм, если успеешь за день облагодетельствовать человечество, — вспоминает бывший маркетинговый директор Coca-Cola, а ныне борец против ожирения и сотрудник университета Северной Каролины Хэнк Карделло. — Я отчитывался за объем продаж, за то, выполнил ли план или недотянул». И, по его словам, он даже не помышлял о влиянии безалкогольных напитков на распространение эпидемии ожирения и диабета. «Мы подавали наш продукт так позитивно, он был задуман для хорошего настроения, чтобы "чувствовать себя хорошо". Многие представители компании признавались теперь в разговорах со мной, что им кажется, будто за одну ночь они из героев превратились в злодеев. Представляете, вы просыпаетесь утром — а ваш прекрасный ребенок сделался уродом».

Если Карделло и его коллеги и задумывались о проблемах здоровья, то лишь периодически, когда разражалась очередная кампания — например, когда телеканал CBS всерьез взялся за аспартам или NutraSweet. И Coca-Cola, и Pepsi начали добавлять его в свои диетические напитки в 1983 году, а к концу 1984 года полностью заменили им сахар. Во второй половине того же года более чем удвоилось число жалоб — 248 вместо 108. Люди, перешедшие на регулярное потребление диетических напитков, страдали мигренями, головокружением, упадком сил, бессонницей и депрессией. Характерно, что компания увидела в этом угрозу не для здоровья потребителей, но для имиджа бренда. Карделло

обратился с рапортом к начальству: он считал, что все это не страшно, «если только не начнется эффект снежного кома» — но ничего такого не случилось. Центр по контролю заболеваний счел, что аспартам не опасен — вопреки более чем 7 тысячам жалоб, 3 тысячи из них на безалкогольные напитки, которые поступили в Управление по контролю за продуктами в течение пятнадцати лет.

Медики не проявили подобного равнодушия и продолжали исследования аспартама. В Италии была собрана и в 2006 году опубликована статистика за семь лет (весьма показательная, хотя тоже безусловная): аспартам оказался статистически связан с ростом раковых заболеваний у крыс. (Управление по контролю за продуктами отмахнулось и от этих данных — мол, неизвестно, какие болезни уже существовали в этой популяции крыс.) Но поскольку на поиски новой формулы диетической колы требовались слишком большие усилия (и учитывая трагический эксперимент с новой колой), Coca-Cola Company упорно отстаивала аспартам и даже послала своих представителей лоббировать отмену предложенного в 2006 году законопроекта, запрещающего использование этой пищевой добавки в Нью-Мехико.

Еще активнее Coca-Cola вела борьбу за другие «потенциально опасные» ингредиенты, обнаруживавшиеся в ее напитках на протяжении 1990-х. При тестировании этих продуктов химии компании-конкурента Cadbury-Schweppes выявили повышенный уровень бензола — вещества, считающегося канцерогеном и вызывающего среди прочих форм рака лейкемию, — в ряде ее напитков, в особенности в диетических газировках со вкусом апельсина. Это вещество, по всей видимости, возникало в результате реакции консерванта бензоата натрия с аскорбиновой кислотой и его концентрация превышала 25 частей на миллиард, притом что допустимый уровень — всего 5 частей на миллиард.

Представители Национальной ассоциации производителей безалкогольных напитков, членом которой состояла Coca-Cola, организовали экстренную встречу с руководителями Управления по контролю за продуктами и выразили крайнюю озабоченность «вероятностью неблагоприятного публичности в связи с этой проблемой» (так записано в протоколе совещания). Управление разрешило компаниям втихомолку изменить рецептуру, чтобы избежать паники в обществе. (Ранее в том же году в минеральной воде Perrier обнаружилось до 22 долей бензола на миллиард, и пришлось отзывать из разных стран более 160 миллионов бутылок, что обошлось в 263 миллиона долларов.) Но эти усилия особых результатов не дали: анализ, проведенный самим же Управлением по контролю за продуктами с 1995 по 2001 год, показал, что 79 процентов образцов газировки содержали в среднем 19 долей бензола на миллиард.

Общественность известили только в 2005 году, когда один из химиков, обнаруживших бензол пятнадцатью годами ранее, убедился, что некоторые напитки так от него и не избавились. Тогда Управлению пришлось предать гласности и собственные тесты, и выяснилось, что, в числе прочих напитков, до 24 долей бензола на миллиард содержит «фанта» с апельсиновым и ананасовым вкусом. Пиар-команда Coca-Cola бросилась в бой, твердя: «Наши продукты стопроцентно безопасны», но при этом она даже не пыталась отрицать присутствие бензола. На этот раз потребители отказали компании в доверии, и посыпались групповые иски против Coca-Cola, Pepsi, Cadbury и прочих корпораций. Coca-Cola заключила мировую в мае 2007 года, пообещав изменить рецептуру и выплатив четырем истцам по 500 долларов.

Такова была первая реакция Coca-Cola Company на эпидемию ожирения: компания, как и ее конкуренты, меньше всего волновалась о здоровье нации, а всячески старалась выкрутиться и защитить свой бренд. Но с того самого момента, как началась борьба с ожирением, положение компании изменилось — вновь и вновь ее, брыкающуюся и отбивающуюся, вытаскивали на публичное обозрение, и приходилось защищать свой имидж уже в глазах общественности.

Первый залп произвела некоммерческая группа «Центр науки на службе общества»

(CSPI), которая опубликовала в 1998 году доклад о газировках под названием «Жидкий леденец». В этом документе устанавливалась прямая связь между потреблением сладких напитков и проблемами со здоровьем. «Я уже несколько десятилетий слежу за ростом продаж газировки — начиная со Второй мировой войны, — высказался президент CSPI Майкл Джекобсон. — Что это нездоровая еда, ясно было сразу же, но тогда мы беспокоились из-за кариеса, а про ожирение и речи не заходило». Доклад Центра науки изменил ситуацию: впервые была установлена прямая связь между ростом продаж газировки и увеличением доли страдающих ожирением в последние двадцать лет. Так началась дискуссия, в результате которой Америка восстала против подслащенных напитков.

Центр науки на службе обществу был основан в 1971 году и стал одной из первых общественных организаций этого рода. Такие организации стали появляться одна за другой в пору, которую историк бизнеса Дэвид Фогель назвал «последней из трех главных политических волн, обрушивавшихся на бизнес в Соединенных Штатах в [XX] веке» (первые две волны — Прогрессивная эра и напор профсоюзов в 1930-х, после Депрессии). Такие группы, как Sierra Club, Common Cause и основанное Ральфом Нейдером общество Public Citizen, пускали в ход все средства, чтобы подорвать власть большого бизнеса, благо и среди общественности корпорации в ту пору не пользовались особой поддержкой.

Что же касается CSPI, эта группа собирала пресс-конференции, подавала в правительственные учреждения жалобы на деятельность компаний и даже грозила исками, как правило, успешно добиваясь устранения вводящих в заблуждение рекламы и маркировки продуктов. CSPI прозвали даже «пищевой полицией», членов группы высмеивали, как консерваторов, которые с подозрением воспринимают все, от сыра до гамбургеров. (Сравнительно недавно группа прославилась борьбой против трансжиров в меню нью-йоркских ресторанов и требованием, чтобы в сетях предприятий питания также указывалась калорийность блюд.)

Джейкобсон не выражал ни малейшего раскаяния по поводу того, что он ударил в колокол общенациональной тревоги. Наблюдая параллельный рост потребления газировки и национальных данных по ожирению, он не мог не связать эти два явления. Амбиции Гойзуэты и Айвестера, их стремление к безудержному росту имели побочный эффект, пишет автор «Жидкого леденца», и в первую очередь дурные последствия сказались на самых податливых и уязвимых — на детях. По данным Джейкобсона, даже маленькие дети потребляли в среднем более банки подслащенной воды ежедневно, а на мальчишек старше 12 лет приходилось в среднем две с половиной банки — многие доходили до пяти. С девочками дело обстояло немногим лучше — две банки в день. 12-унциевая (340 миллилитров) банка газировки содержит около 10 чайных ложек сахара, в Double Gulp более 50 ложек — целый стакан сахара. В докладе также освещалась агрессивная маркетинговая политика, с помощью которой компания непрерывно увеличивала объемы продаж. Голос CSPI не был услышан: когда «Жидкий леденец» перерабатывался для издания 2005 года, выяснилось, что доля калорий, поступающих с безалкогольными напитками, увеличилась в рационе среднего американца до 25 процентов.

СМИ набросились на этот сюжет, словно коты на валерьянку. Публиковались все новые разоблачения, причем Coca-Cola Company чаще, чем Pepsi, оказывалась виновницей того или иного ущерба, причиненного юному поколению. Компания не отвечала, за нее в дискуссии с CSPI весьма активно вступил ее рупор, Национальная ассоциация производителей безалкогольных напитков. «Безалкогольные напитки не притязают на какую-либо питательную ценность [sic], — заявил представитель этой отрасли. — Мы попросту предлагаем людям маленький глоток свежести, который может войти в сбалансированный рацион». Ассоциация стояла на том, что газировка не более повинна в прибавке веса, чем любой другой вид лишних калорий, — попробуйте-ка доказать обратное. И более того: Ассоциация высмеивала нападки CSPI на еду, которые все любят, и припоминала предыдущие крестовые походы — против попкорна в кинотеатрах и фастфуда.

Если существует корпоративное пособие, как следует опровергать нападки

общественных групп, то производители газировки зачитывали готовые сценарии прямо из этой книги. Классический вариант ответа был сформулирован полувеком ранее производителями уж несомненно вредоносного продукта — табачными компаниями. Когда в 1950-х впервые заговорили о вреде курения, производители сигарет обратились в консалтинговую группу Hill & Knowlton, а та организовала Комитет по исследованию табачной промышленности (позднее просто Центр табачных исследований), чтобы разобраться с этими обвинениями. Напрямую бороться с оппонентами группа не стала, она умело финтила, подвергая сомнению результаты очередных научных исследований, требуя собрать больше данных и обработать более обширную статистику — таким образом спор затянулся на десятилетия. «Производители убедились, что гораздо легче — и гораздо эффективнее — вести ученые споры, нежели политические», — пишет Дэвид Майклз в недавно опубликованной книге «Производители сомнений» (это выражение, «Doubt Is Their Product», прямиком заимствовано из доклада руководителя одной табачной компании). Понимая, что безусловных доказательств не бывает, промышленники — и представители табачных компаний, когда им приходилось рассуждать об опасности пассивного курения, и представители нефтяников, когда речь заходила о глобальном потеплении, — умело меняли формат разговора, требуя новых исследований и тем самым связывая правительству руки. Иными словами, как писал другой табачный директор в другом отчете, они старались «вызывать сомнение в действительности обвинений, не отрицая их по сути... поощрять объективные научные исследования как единственный способ предотвратить риск для здоровья людей». Карделло признает, что к подобной тактике прибегали и Coca-Cola, и ее конкуренты: когда впервые зазвучали предупреждения об опасности для здоровья, компании стали требовать дополнительных научных данных. «Таков общепринятый сценарий, и большинство компаний следует ему, идет ли речь о сахаре, соли или кто там сегодня будет объявлен главным подозреваемым, — рассказывает Карделло. — Я даже не стану давать этой тактике моральных оценок». Вместе с тем Карделло указывает, что совесть компании не беспредельно растяжима: «Если в продукте обнаружат сальмонеллу, он исчезнет в ту же секунду», — говорит он. Coca-Cola и другие производители газировки были весьма смущены тем, что всю вину за лишний вес нации возложили на них. Многие сотрудники этих компаний осознанно пришли именно в эту отрасль, а не в табачные или алкогольные корпорации, потому что не хотели навязывать согражданам потенциально вредные продукты, — и вдруг, оказывается, их товар несколько не лучше!

«Пока гром не грянет, ни одна компания не займется перестройкой, — признается Карделло. — Понадобился кризис — проблема с ожирением, чтобы Coca-Cola начала меняться».

Пожалуй, Карделло слишком снисходителен к своей бывшей компании. Если она что-то и поменяла в своей модели бизнеса в связи с эпидемией ожирения, то продолжала с помощью пиара и рекламы всячески отвлекать общественное внимание от своей роли в этом кризисе. Когда выяснилось, что отвлекающие маневры не работают, появилась двойная стратегия — отрицать свою роль и одновременно подавать себя как спонсора в поисках решений проблемы. Ни разу Coca-Cola не осудила собственную политику — продажу все большего объема сладких напитков во все более крупных упаковках. Напротив: слегка приостановившись, когда уж слишком сильным сделалось общественное возмущение, компания затем вновь принялась рьяно осваивать свою основную рыночную нишу.

Правда, «кризис ожирения» разразился в самое неподходящее для Coca-Cola время. Рынок был уже перенасыщен, и в 1998 году впервые за много лет компания не сумела достичь планового уровня дивидендов. Айвестер допускал один промах за другим. Сперва паника в Бельгии из-за зараженной партии воды, а компания растерялась и не отреагировала достаточно быстро, когда двести человек, большинство из них дети, попали в больницу. Затем пришла новость, будто Айвестер собирается устанавливать за границей автоматы по продаже газировки, которые будут в жаркую погоду сами повышать цену — пожалуй, это было бы слишком цинично даже для Coca-Cola.

Но последний удар нанес аудитор из Индианы Альберт Мейер. В один прекрасный день он заглянул в бухгалтерские книги Coca-Cola — и полностью разоблачил финансовые махинации Гойзуэты и Айвестера. Мейер понял, что, будучи крупнейшим акционером своих ботлеров, Coca-Cola имела возможность контролировать их финансы, и благодаря этому головная компания всегда оказывалась в выигрыше. Но если бы корпорация указывала не только прибыль от продажи концентрата, но и прибыль разливочных заводов, результат оказался бы ничтожным. «Нельзя заключать сделку с самим собой, — объяснял аудитор в интервью Philadelphia Daily News. — Если уж считаешься самой замечательной корпорацией Америки, так изволь и бухгалтерию держать на уровне». Позднее другой аналитик заклеил махинации Coca-Cola как «чистой воды фокус-покус».

Объем продаж не двигался с места, и ботлеры начали ворчать, а когда Айвестер еще и взвинтил цену на концентрат, партнеры и вовсе подняли мятеж, перетянув на свою сторону двух крупнейших акционеров компании. На частной встрече в декабре 1999 года они освободили Айвестера от занимаемой должности, однако надежды с помощью одного увольнения сохранить цены на акции не оправдались. Акции Coca-Cola продолжали падать, и корпорация вынуждена была уволить треть из 10 тысяч своих работников в США и столько же человек в других странах. Уволенных заменили сотрудники и компании на аутсорсинге, а рабочим с большим стажем оставалось только оплакивать утрату еще одного имиджа Coca-Cola — надежного работодателя. Сменивший Айвестера на посту генерального директора Дуглас Дафт снизил план по приросту продаж на 2000 год с 6 до 5 процентов, но все равно не сдюжил. Когда же Дафт вознамерился приобрести Quaker (компанию-изготовителя напитка для спортсменов Gatorade), совет директоров на голосовании снял его с должности.

Все эти неприятности — лишь прелюдия главного кризиса. Активисты борьбы с ожирением открыли новый фронт в сражении против газировки, на этот раз ударив по основной стратегии Coca-Cola: главными своими клиентами компания издавна считала школьников.

Глава 4

Битва за школы

Впервые о том, что ее школа заключила «договор по газировке», Джеки Домак узнала ранней осенью 1999-го, в начале учебного года. Преподавательница гигиены и здоровья из города Винис (Калифорния) перекусывала вместе со старшеклассниками в своем кабинете. Одна ученица вытащила из рюкзака банку 100-процентного сока, прихваченную из дома. «Почему бы нам не покупать их в школьных автоматах?» — спросила она. Джеки не знала, что в школьном ассортименте отсутствуют соки, но, раз так, это же легко исправить, думала она. После ланча она бросила записку в почтовый ящик управляющего школой и получила краткий ответ: «Нельзя. Продажа соков не допускается эксклюзивным договором по газировке». Домак даже растерялась: «Я все переспрашивала: "Договор I по газировке, какой еще договор по газировке?"» — вспоминает она. Теперь Домак живет в Южной Калифорнии и выучилась на юриста.

Она запросила у школы копию договора и после нескольких отказов получила ее. Точно: заключив сделку с Coca-Cola Company, школа лишалась права продавать другие напитки. Более того: школа не могла продавать ничего без одобрения компании, которая настаивала на том, чтобы в автоматы поступали ее, и только ее напитки. За эту привилегию Coca-Cola платила школе 3 тысячи долларов в год — примерно доллар на ученика.

«Я пришла в ужас, — вспоминает Домак. — Я же учила детей здоровому образу жизни, а тут выясняется, что вопросы питания решают не преподаватели, а частная корпорация. И даже если кто-то из учеников хотел пить что-то более полезное, его желания не принимались в расчет — мы запродали себе этой компании со всеми потрохами». Домак тут же послала договор в Los Angeles Times и в благодарность получила от школьного руководства строгий

выговор: она-де нарушила предусмотренный тем же договором пункт о конфиденциальности.

Помимо должности учителя гигиены Домак исполняла также обязанности председателя школьного клуба «Мир и справедливость», и, когда она поделилась добытой информацией с учениками, часть их решила организовать новую группу — Клуб защитников общественного здоровья — для расследования этой истории. Расследование вышло далеко за пределы одного учебного заведения: обнаружилось, что по всей стране старшие школы подписали аналогичные контракты, ограничивающие выбор продаваемых в автоматах напитков. Из простого вопроса о соках, заданного ученицей, выросло общенациональное движение борьбы с газировкой, ответственной за эпидемию подросткового ожирения. Ведь объемы потребления подслащенных напитков столь резко выросли за последние тридцать лет не по счастливой для Соса-Кола случайности: компания добивалась этого с помощью глубокоэшелонированной стратегии, и школам в этой игре отводилась ключевая роль.

К концу 1990-х Соса-Кола уперлась в глухую стену. Сколько бы менеджеры ни бились за «кока-колу повсюду», распространяться дальше оказалось некуда — американский рынок был перенасыщен. Эксперты начали уже вслух задавать вопрос, сумеет ли компания продолжить экспансию у себя на родине. А тут еще разоблачение махинаций с ботлерами, продажи перестали расти, компания прилагала все усилия в поисках новых рынков — и обнаружила таковой в виде школ. Они обеспечивали ей не только новое, весьма привлекательное место для торговли, но и помогали с детства привить новому поколению лояльность именно к продукции Соса-Кола, что, пожалуй, еще важнее.

На самом деле производители газировки во главе с Соса-Кола давно уже подбирались к школам. В 1960-х и 1970-х продажа подслащенных напитков и других продуктов «минимальной питательной ценности» в часы занятий строго регулировалась. В 1980-х Национальная ассоциация производителей безалкогольных напитков нанесла ответный удар, подав иск против федерального правительства: дескать, такого рода ограничения «произвольны, злоупотребляют правом контроля и в целом несправедливы». Проиграв дело в местном суде, компании подали апелляцию: суд постановил, что Департамент сельского хозяйства США вправе ограничивать работу автоматов лишь на время ланча. Департамент нехотя пересмотрел правила, и установившийся в итоге режим действовал на протяжении десяти с лишним лет. Когда в 1994 году сенатор от штата Вермонт Патрик Лихи вновь попытался изгнать из школ автоматы с газировкой, Соса-Кола развернула борьбу, собирая подписи директоров школ, учителей и тренеров. Потерпев поражение, сенатор Лихи в досаде жаловался на то, что «компания ценит прибыль выше здоровья детей... Соса-Кола побеждает, а в проигрыше остаются дети».

Так компания пришла в школы, но этого ей показалось, конечно, мало, и она пустила в ход новую стратегию, чтобы полностью захватить наиболее привлекательные места продаж. Так называемые «контракты на розлив» возникали первоначально как соглашение компаний по продаже газировки с определенными сетями предприятий быстрого питания, например, напитки Соса-Кола предлагались в McDonald's, а Pepsi — в Burger King. Где-то в начале 1990-х напитки проникли на спортивные стадионы и ярмарки: в обмен на «спонсорскую помощь» тот или иной бренд получал исключительные права на распространение своих, и только своих продуктов на данной площадке.

По этой же схеме заключались договоры со школами, и первоначально никто не обращал на это особого внимания. Например, пенсильванская школа «Вудланд Хиллз» подписала в 1994 году с Соса-Кола соглашение, в соответствии с которым в здании устанавливалось 25 автоматов с газировкой. Школа получила 30 тысяч долларов, и ей отчислялись проценты с продаж. Старшая школа имени Сэма Барлоу в Грешэме, штат Орегон, подписала с Соса-Кола аналогичный договор в следующем году в обмен на четыре табло для стадиона (стоимостью 27 тысяч долларов).

Школам, которым только что урезали государственный бюджет, подобные контракты

казались манной небесной — они даром получали деньги на ремонт и крупные покупки, которые иначе никак не укладывались в смету. Ведь они с трудом оправлялись от двойного удара — от «налогового мятежа» 1980-х, в результате которого были снижены налоги на недвижимость, и от сокращения государственного финансирования в 1990-х. Долларами за газировку администрация учебных заведений могла наконец-то распорядиться по собственному усмотрению: кто платил стипендии талантливым ученикам, кто организовывал экспедиции и праздники. (Контракт на 2 миллиона долларов, охвативший целый округ в Декалбе, штат Джорджия, выделял отдельной статьей 41 тысячу долларов на обязательную для всех пятиклассников экскурсию в музей World of Coca-Cola.)

Большинство договоров предоставляло школам возможность дополнительного заработка — они получали комиссионные от продаж кока-колы. Одним из первых дел, привлечших внимание прессы, стала афера «Друга колы», как он сам себя прозывал, Джона Буши, старшего инспектора по учебному округу Колорадо-Спрингс. Буши обратился к директорам школ с письмом, в котором предупреждал, что округ должен выйти на уровень продаж не менее 70 тысяч ящиков в год, иначе компания урежет выплаты, которые составляли от 3 тысяч до 25 тысяч долларов на школу. Буши предлагал установить автоматы в коридорах и позволить детям пользоваться ими в любое время дня. Если в классах запрещалось пить газированные напитки, он советовал разрешить употреблять соки, чай и воду. Увы, округ так и не выполнил план, отчасти из-за скрытых в договоре ловушек: например, учитывались продажи из автоматов, а потребление напитков во время спортивных мероприятий — нет. «Они нас перехитрили», — признавался впоследствии Буши в интервью New York Times.

Coca-Cola умело обрабатывала пишек в области школьного образования: руководители Национальной ассоциации учителей и родителей и Национальной ассоциации школьных советов получили по 6 тысяч долларов в качестве «гонорара за консультацию» и приглашение в Вашингтон и Атланту на конференции некоего Совета по взаимодействию корпорации и школ. На веб-сайте этой организации (впоследствии запись была удалена) представитель Coca-Cola изливал свой восторг по поводу качества предоставленных этими людьми «консультаций»: «Они на нашей стороне!»

Пожалуй, основную ответственность за повсеместное распространение «контрактов по розливу» следует возложить на бывшего завуча по спорту из Колорадо Дэна Дерозе, который ушел с преподавательской должности, чтобы организовать DD Marketing — консалтинговую фирму, помогавшую школам заключать наивыгоднейшие договоры с торговцами газировкой. С 1995 по 1999 год Дерозе составил контрактов на 300 миллионов долларов, причем на его долю приходилось от 25 до 35 процентов комиссионных. «Моя философия сводится к следующему, — рассказывал он в 1999 году газете Denver Post: — Школы хотят этого. Они сами об этом просят. И если мы поможем школам получить максимальный доход, тем самым мы окажем всем огромную, огромную услугу». Он рекламировал контракты на газировку даже с помощью маленькой дочери Анны, похваляясь перед школьной администрацией, что первоклассница «отныне и до выпускного вечера будет пить только кока-колу... а слово Pepsi она даже писать не умеет».

Контракты заключались на все более крупные суммы, но кое-кто из родителей и активистов начинал уже высказывать недовольство рекламой безалкогольных напитков в школе. «На территории общественных учреждений коммерческая реклама неприемлема», — подчеркивает Росс Гетман из Сиракуз (штат Нью-Йорк). «Навязчивый невроз» (таков его собственный диагноз) побудил Росса создать веб-сайт для отслеживания всех контрактов такого рода. Начал он с контракта, подписанного старшей школой города в 1998 году. По договору Coca-Cola вкладывала 900 тысяч долларов в строительство футбольного стадиона, с тем что на двухметровом электронном табло, предоставленном той же компанией, будет вечно гореть логотип Coca-Cola, а спортсмены на скамейке запасных будут пить только из фирменных красных стаканчиков.

Сделка была заключена при участии президента ассамблеи штата Майкла Брэгмена,

чей дом заполнен антикварными сувенирами Coca-Cola — в таком количестве и такой редкости, что при виде их собиратели из Gaylord Texan изошли бы слюной. Помимо прочего, у него в подвале стояло два полностью укомплектованных автомата Coca-Cola. Брэгмен всегда был компании «добрым другом», это он способствовал в 1990-х отмене налога на газировку (2 цента за ящик). Зато и Coca-Cola постоянно спонсировала избирательные кампании Брэгмена. Сидевший по правую руку от него на пресс-конференции генеральный директор Coca-Cola Enterprises Боб Ланц произнес прочувствованную речь в связи с намеченным строительством стадиона и заявил, что таким образом компания старается «сделать что-то для общества». Ни Брэгмен, ни Ланц как-то не упомянули, что большая часть средств на этот проект — примерно 4,6 миллиона долларов — поступит от государства.

Все шлюзы были открыты — новый стадион на родине Coca-Cola вовсю расписывала газета Atlanta Journal-Constitution, и, как только школьные администраторы прослышали о таком спонсоре, новую волну подхватили все округа от Портленда (штат Орегон) до Эдисона (Нью-Джерси). К 2000 году, согласно данным Центра по контролю и профилактике заболеваний, 92 процента старших школ заключили долгосрочные «контракты по розливу» и к ним присоединились 74 процента средних школ и 43 процента младших. Причем и количество автоматов по продаже газировки в каждой школе неуклонно росло — сперва появлялся один скромный автомат в раздевалке, а там уже, смотришь, их полным-полно и в столовой, и в актовом зале, и в коридорах.

С точки зрения доходов компании это была разве что капля в море, зато контракты со школами обеспечили Coca-Cola доступ к детям с раннего, легко поддающегося внушению возраста. «Если парень начнет пить кока-колу в школе, то, скорее всего, он автоматически выберет ее и вне школы, где вариантов гораздо больше, — рассуждает бывший бренд-менеджер Карделло. — Так что главная задача не в том, чтобы детки раскошались на кока-колу, задача в том, чтобы они раз и навсегда выбрали для себя этот бренд».

Закрепившись при активной поддержке администрации в школах, Coca-Cola получила возможность обойти давний запрет обращаться с рекламой к детям. Годами компания обрабатывала детей с помощью всяческих приманок, от открыток с изображениями животных и логотипом Coca-Cola в 1920-х до колоды игральных карт «Знаешь ли ты самолеты» в пору Второй мировой войны. Однако даже тогда компания остерегалась обвинений в том, что она навязывает маленьким детям подслащенные напитки. Правила рекламного бюро D'Arcy Agency запрещали использовать в рекламных целях изображения «детей младше 6 или 7 лет», а в 1950-х агентство McCann подняло этот возраст до 12 лет — считается, что такую политику Coca-Cola соблюдает по сей день.

Но эти ограничения отнюдь не помешали компании проникать в юные умы. Исследования подтвердили, что дети уже в возрасте от полугода до полутора лет начинают узнавать бренды, а к 3 годам уже высказывают конкретные предпочтения. Coca-Cola входила в пятерку наиболее узнаваемых брендов наряду с Cheerios, Disney, McDonald's и Barbie. И в мире, где кока-кола всегда на расстоянии желаяния и составляет часть пейзажа, куда ни погляди, от вездесущего логотипа не укроются и дети. Но быть знакомым с брендом и быть ему преданным — безусловно, разные вещи. Другой бывший маркетолог Coca-Cola однажды высказался так: «Кто пьет наши безалкогольные напитки с детства, будет пить их и потом — так гораздо проще, нежели переубеждать потребителей, чтобы они сменили любимый бренд».

И Coca-Cola неистощимо выдумывала все новые способы добиться лояльности потребителей с детства. Например, с помощью всевозможных объектов коллекционирования, в том числе кукол Barbie, игрушечных автомобилей, грузовиков и настольных игр, вроде бы предназначенных для взрослых. Добавим к этому рекламу с участием Санта-Клауса: Рождество исподволь неразрывно связывалось с бутылочкой кока-колы, и в умах, еще не настолько развитых, чтобы провести анализ и отделить одно от

другого, возникало некое тождество.

Той же цели служили и милые белые медведи. «Берем каких-то милых, уютных, нравящихся детям существ и рисуем их с кока-колой и с улыбкой во всю пасть, — объясняет нехитрую концепцию Дэниэл Экафф, многолетний консультант по корпоративной рекламе, создатель персонажей M&M's и разработчик рекламных кампаний для хлопьев Cap'n Crunch. — Таким образом мы с легкостью эксплуатируем человеческие слабости, и в особенности недостаток аналитических способностей детей младше 12 лет».

Coca-Cola находила и другие возможности обойти свои же запреты на детскую рекламу. В особенности на телевидении, считая детскими только те передачи, аудитория которых как минимум на 50 процентов состоит из детей до 12 лет. Однако за последнее десятилетие или больше самыми популярными были программы, предназначенные для подростков и взрослых. А в 2000 году Coca-Cola «подкорректировала» понятие продакт-плейсмент, заплатив 6 миллионов долларов за то, чтобы стать главным спонсором шоу «Юные американцы» на телеканале WB. Его персонажи, по выражению одного телевизионного критика, пили кока-колу «до смешного напоказ». Но вершин продакт-плейсмента компания добилась в телевизионном хите «Американский идол», завоевавшем второе место в рейтинге популярности среди детей до 12 лет (вслед за мультфильмом «Губка Боб Квадратные Штаны»).

Coca-Cola не только показывает свою рекламу по ТВ, она вкладывает красные стаканчики в руки судей на соревнованиях и шоу, брендирует целые «красные комнаты» за кулисами, устанавливает фирменные кулеры и красные диваны, на которых участники съемок дают интервью, сидя под логотипами Coca-Cola. «Лучшей телерекламы и быть не может! — восклицал один из вице-президентов компании в интервью USA Today. — Посмотрите на рейтинги, мы зацепили всех — от малышей до тридцатипятилетних и шестидесятичетырехлетних!»

Разумеется, одними телешоу Coca-Cola не удовлетворилась и искала другие способы размещать скрытую рекламу, нацеленную на детей. В 2001 году Creative Artists Agency подписало от имени Coca-Cola сделку на 150 миллионов долларов: компания стала эксклюзивным спонсором первого фильма о Гарри Поттере, о том безумно популярном юном волшебнике, чья «биография» приучила к чтению новое поколение. По этому соглашению логотипы Coca-Cola не должны были использоваться в фильме и персонажи не пили ее напитков (в конце концов, юной звезде киноэкрана Дэниэлу Рэдклиффу в ту пору еще не исполнилось двенадцати), зато персонажи и символика появились на упаковках ее продуктов — кока-колы, соков Minute Maid и Hi-C, так что сомнений в том, на стороне кого выступает эта компания, не оставалось. «Дети любят Гарри Поттера, и мы уверены, что такой союз пойдет нам на пользу», — заявил представитель Minute Maid, а представительница Coca-Cola уточнила: «Мы обращаемся не к детям, а ко всей семье».

Первый фильм о Гарри Поттере собрал в кинотеатрах всего мира без малого миллиард долларов, уступив только «Титанику», и компания устами Джона Даунза признала договор с продюсером самым удачным рекламным ходом года. После этого произошел всплеск продакт-плейсмента в кино: с 2001 по 2009 год Coca-Cola подписала 85 контрактов, и чаще ее продуктов на экранах фигурируют только Apple и Ford. Многие из этих фильмов рассчитаны на взрослую аудиторию, но среди них есть и более явно ориентированные на детей, чем «Гарри Поттер», например выпущенный в 2005 году компанией DreamWorks мультфильм «Мадагаскар» о приключениях животных, сбежавших из нью-йоркского зоопарка; малышовые «Скуби-Ду», «Эльф», «Уже приехали?» и диснеевский фильм «Зачарованная», где принцесса прямо из мультипликации переходит в реальный мир.

Очередной шаг — в 2002 году Coca-Cola выходит онлайн: создает Coke Studios, виртуальную игру, в которой пользователи могут выбрать себе аватар (V-Ego) и с помощью виртуальных музыкальных инструментов создавать собственные музыкальные миксы. В 2007 году появился целый брендованный мир — CC Metro, воплощение мечты Дуга Айвестера о пейзаже, где логотипы Coca-Cola присутствуют постоянно: в трехмерном

пространстве суперсовременного города персонажи этой игры покупают клевую одежду, гоняют на скейтбордах и на транспорте с воздушной подушкой, болтают с такими же фанами напитка. И все эти удовольствия они получают на фоне различных символов Coca-Cola — тут и рекламные плакаты, и дирижабли, и скамейки с логотипами, фонтаны и статуи в форме все той же легендарной бутылочки, магазины и рестораны, где за настоящие деньги можно купить виртуальную кока-колу в стакане или в бутылке (почему-то предлагается в основном классическая кока-кола, других продуктов компании почти не видно). После открытия на сайт приходило более 100 тысяч посетителей в месяц — можно себе представить (учитывая интерфейс видеоигры и соответствующий круг забав), какую часть из них составляли дети.

При столь успешном общении с аудиторией нежного возраста Coca-Cola вполне могла рассматривать школы как еще одно место, где можно «приучать потребителя смолоду», и даже не подумала, сколь цинично выглядит политика навязывания своего продукта детям, которые на протяжении восьми школьных часов не имеют другого источника для утоления жажды, кроме приветливо мигающих автоматов кока-колы.

Одной из первых акций Клуба в защиту общественного здоровья, организованного Джеки Домак и ее учениками, стала попытка убедить родную школу разорвать контракт с Coca-Cola и более разумно комплектовать автоматы с напитками. Члены клуба понимали, как непросто будет убедить одноклассников, что прохладительные напитки вредны для здоровья. «Жидкий леденец» только что вышел, исследования, связавшие потребление газировки с ожирением и другими проблемами, только начинались. Но школьники всеми способами старались достучаться до своей аудитории, в том числе с помощью забавных футболок и бесплатных дегустаций соевого молока в школьной столовой.

Первые результаты появились после встречи Домак и ее сподвижников с представителем ботлера Coca-Cola. Компания нехотя согласилась разнообразить ассортимент и продавать в автоматах столько же соков и других более полезных напитков, но с тем условием, что школа будет получать лишь 15 процентов с продаж, в то время как от газировки она получала 36 процентов. Несколько недель спустя Домак пригласила французских кинооператоров, которые хотели снять автоматы, работающие в новом режиме, и, к ее ужасу, обнаружилось, что практически ничего не изменилось. «Мы договорились о компромиссе, а нас попросту обманули и поставили в неловкое положение, — вспоминала она. — И как ни в чем не бывало». Тогда она перешла к более напористой тактике, выдвинула свою кандидатуру и добилась избрания в родительский консультационный совет и привлекла на собрания совета школьников, которые и там поднимали эту тему.

В итоге все решили деньги. Домак и ее подопечные подали в 2002 году заявку на грант: они брались превратить свою школу в образцовую с точки зрения питания. Сумма 250 тысяч долларов вполне убедила администрацию прервать контракт с Coca-Cola — временно, чтобы посмотреть, насколько удачной окажется новая стратегия. «Можете до хрипоты проповедовать полезные напитки и предостерегать об опасностях ожирения и диабета, но, если вы не посулите школе достаточно денег на осуществление программы, никто и слушать не станет», — замечает Домак. Грант позволил ребятам наконец-то зарядить автоматы соками и соевым молоком, пакетиками с орешками и печеными (а не жареными) чипсами. Поначалу объем продаж упал, но затем поднялся выше прежней отметки — 6163 доллара в 2002 году и 7358 долларов в 2003-м, по данным Домак, которая продолжает вести статистику.

Ободренный этой победой школьный Клуб здоровья еще до того, как поступили эти данные, обратился в более высокую инстанцию с предложением полностью изгнать газировку из школ округа Лос-Анджелеса — второго по величине школьного округа страны, насчитывающего более 700 тысяч учащихся. Вновь ребята применили креативный подход, врывались на собрания в ожерельях из пластиковых фруктов и пели, отбивая ногами такт, речевку: «Снэкам нет, сокам да!» «Факты — полезная вещь, однако они наводят скуку, — рассуждает Домак. — А вот когда дети находят способ весело, живо донести некую

существенную мысль — от этого уже не отмахнешься». Ученики в полных энтузиазма речах прославляли новую религию здоровья и потрясали данными, только что полученными исследователями Калифорнийского университета: 40 процентов школьников в Лос-Анджелесе уже страдают от ожирения.

Coca-Cola ответила не менее креативной кампанией, а также, пытаясь заткнуть оппозиции рот, пригрозила лишить своей финансовой поддержки проводившиеся в округе школьные соревнования по десятиборью. Но это тот случай, когда победа остается за общественностью: в августе 2002 года совет школьного округа Лос-Анджелеса единогласно проголосовал за расторжение контракта с Coca-Cola. С 2004 учебного года округ полностью прекращает продажу газировки и заправляет автоматы лишь молоком, водой и напитками, содержащими не менее 50 процентов сока, причем без подсластителей.

Три года борьбы — и победа осталась за молодежью. Успех и окрылял, и учил смирению. «Никогда прежде я не участвовал в таком движении, не видел, чтобы в таком возрасте людям удавалось чего-то добиться, — вспоминает Фейзал Салех, в ту пору один из лидеров движения (теперь он изучает театральное искусство в Государственном университете Санта-Моники). — Тут было чем гордиться». Но точка в борьбе против продажи колы учащимся еще не была поставлена — более того, кампания только начиналась. В Калифорнии корпорацию потеснили, но очень скоро Coca-Cola предприняла ответные меры — терять в столь трудное время дорогой ценой завоеванный рынок она не собиралась.

К тому времени как в Лос-Анджелесе была принята антигазирочная резолюция, слухи уже распространились и по другим округам, так что подобные решения были приняты в Сан-Франциско, Сакраменто, Мэдисоне и Оукленде. Досталось не только Coca-Cola, но и Pepsi. Эти две компании, всегда бывшие злейшими соперницами, объединили усилия, чтобы защитить себя руками своей торговой организации — Национальной ассоциации производителей безалкогольных напитков. Тактика применялась та же, что и в споре с CSPI: мол, Домак и ее команда просто не разбираются в проблеме, за которую с таким энтузиазмом взялись. «Гасят лесной пожар из водяного пистолетика, — образно выражался представитель ассоциации Шон Макбрайд. — Школьный округ Лос-Анджелеса упустил прекрасную возможность снизить статистику по ожирению: для этого нужно укреплять в школах спортивное образование и проводить уроки правильного питания».

«Думайте о спорте, а не о коле!» — под таким лозунгом началась контратака газировки. Coca-Cola запустила в Хьюстоне, Филадельфии и Атланте пилотный проект «Шагай с нами» — каждому ребенку вручался красный (цвета Coca-Cola) шагомер вместе с наставлением: в день нужно делать не менее 10 тысяч шагов. Новую программу горячо одобрил министр здравоохранения Томми Томпсон, и к 2003 году она действовала в 250 школах страны. Имидж Coca-Cola в средствах массовой информации улучшился, а компания тем временем финансировала исследования, в которых связь между ожирением и потреблением газировки вновь ставилась под вопрос.

Стало известно, что Coca-Cola совместно с Tyson Chicken Wendy's «пожертвовала» 200 тысяч долларов только что возникшему Центру за свободу потребителя (Center for Consumer Freedom — CCF), который высмеивал общественные движения против газировки и других видов бесполезной пищи, не раскрывая при этом своих финансовых источников (Pepsi так даже публично отрекалась от этой группировки). «Обвинения против производителей газировки опережают любые научные данные», — заявил ведущий эксперт CCF Дэн Миндас. Он привел данные благоприятных для Coca-Cola исследований — согласно одному из них, газировка никак не влияет на прибавку в весе, другое утверждало, что главной причиной эпидемии ожирения стала нехватка физических упражнений. Разумеется, CCF не признается, кто оплачивает эти исследования. Недавний обзор Дэвида Людвиг — автора цитировавшейся выше работы по здоровью детей и потреблению газировки — подтвердил, что оплаченные индустрией безалкогольных напитков исследования отрицают связь между этими напитками и ожирением от четырех до восьми раз чаще, чем исследования,

финансируемые правительством или проведенные на частные средства. Дэвид Людвиг проводит параллель между этой отраслью и табачной промышленностью, которая на протяжении сорока лет нанимала ученых для опровержения связи между курением и раком легких. «Не происходит ли сегодня то же самое в индустрии безалкогольных напитков? — вопрошает Людвиг. — Время покажет, но похожие случаи уже имели место». Со своей стороны Центр за свободу потребителя, как и подобает организации с таким названием, отстаивает право каждого есть что вздумается, и чтобы никакая «пищевая полиция» не совала нос в тарелку. «Нам хотят ограничить доступ к определенным видам пищи, — рассуждает Миндас. — Но если взрослым людям не доверяют даже выбор блюд, как вообще американцам можно доверить хоть что-то?»

Эти доводы пробудили сочувственный отклик. И правда, неужели американцам запретят самим определять свое меню? Допустим, та или иная еда причиняет им вред — но ведь в таком случае сами едоки и виноваты. Подобные аргументы не могут не воздействовать на подсознание американца, пробуждая образы отцов-основателей, выбрасывающих в море тюки с чаем, и «ковбоя Marlboro», покоряющего прерии Запада. А главное — ожил дух свободного предпринимательства, для которого высшая ценность — право на выбор.

Но ведь этот довод предельно циничен, поскольку именно благодаря успехам Coca-Cola и ее коллег выбор — для тех же детей — сужается. Только за 2009 год компания потратила 2,8 миллиарда долларов на рекламу, навязывая публике свой продукт. А положение детей в школе осложняется тем, что выбирать приходится из ограниченного ассортимента напитков, ежедневно подвергаясь при этом психологической обработке в пользу определенного бренда. «Конечно, надо учить ребят брать на себя ответственность за свое здоровье и делать осознанный выбор, — признает Лори Дорфман из Группы исследования СМИ (Беркли), автор работы, посвященной тому, как отражается в средствах массовой информации проблема безалкогольных напитков и ожирения. — Но ведь не дети решают, чем именно будет заправлен торговый автомат. Значит, взрослые должны позаботиться о том, чтобы детям был предложен разумный ассортимент».

И все же Coca-Cola Company продолжала апеллировать к «праву выбора», отказавшись от прежней политики в отношении школ ради более разумной. Теперь компания добивалась, чтобы ее продукция продавалась в школах, но без эксклюзивных договоров и выплаты средств округам. «Мы осознали, что в школах маркетинг неуместен», — заявил президент Coca-Cola America Джеффри Дан на завтраке для прессы в Вашингтоне. Компания обеспечила себе хорошее паблисити, но вот беда: ботлеров о смене политики никто не предупредил. Как-то так вышло, что Coca-Cola Enterprises оказалась застигнута этим заявлением врасплох. Ее представитель пообещал, что ботлеры будут следовать новым правилам, если только школы сами перестанут обращаться с подобными предложениями к производителю. Хватило этого обещания на неделю — после заключить такой контракт предложил Портленд, штат Орегон, и Coca-Cola Enterprises (далее также CCE) пошла навстречу.

Когда в августе 2002 года Лос-Анджелес принял антигазирочную резолюцию, тогдашний президент CCE Джон Алм взывал к своему главному лоббисту, главе пиар-отдела Джону Даунзу: «Какой у нас план?» Плана у ботлеров не оказалось, и через десять месяцев они признали, что будут придерживаться эксклюзивных соглашений, поощряя при этом более широкий ассортимент товара в школах и не выплачивая впредь авансов. В то же время, когда Алм извещал о новой тактике, он демонстрировал дружески настроенным по отношению к компании политикам видеоролик, в котором борьба против ожирения именовалась «войной, развязанной против нашей компании». В июне 2003 года CCE сделалась главным спонсором Национальной ассоциации родителей и учителей (сумма взноса не разглашалась), и Даунз вошел в правление этой организации.

Производители газировки всячески старались донести до учителей и родителей, сколько пользы — то бишь денег — они могут принести школам. «От этого выигрывают все

— дети, родители, налогоплательщики, — заявил представитель Национальной ассоциации производителей безалкогольных напитков Макбрайд. — Благодаря такому партнерству, на мой взгляд, выигрывают все». Эту мысль растиражировали СМИ. Группа исследования СМИ (Беркли) нашла в статьях 2001 и 2002 годов 103 упоминания об эпидемии ожирения среди детей и 115 упоминаний о том, как благодаря продажам газировки школы получают больше денег. Но достаточно скоро выяснилось, что деньги от газировки — не панацея. Обзор орегонского некоммерческого общества «Партнерство здоровья» показал, что в среднем на школьника приходилось от 12 до 24 долларов, причем большая часть этих доходов поступала непосредственно от продаж. Другой анализ, проведенный CSPI, подтвердил, что комиссия школ составляет около 33 процентов, то есть от каждого потраченного учащимися доллара школам возвращается лишь треть. Кроме того, CSPI обнаружил в этих договорах четко прописанные условия того, как и где должны располагаться логотипы Coca-Cola, причем для школ предусматривались суровые санкции, если эти требования не будут соблюдены.

В 2003 году Coca-Cola Enterprises объявила, наконец, о переходе к новой политике, но уже существующие договоры никто пересматривать не собирался. Даунз предлагал запретить продажу газировки младшеклассникам в учебные часы, но это был просто жест — в большинстве младших школ прохладительные напитки в любом случае не продавались. Кроме того, это предполагало, что ботлеры смогут контролировать часы работы автоматов также и в средней и старшей школе. А в ответ на упреки, что она обрабатывает с помощью рекламы детей, компания пообещала не выпускать более книжные обложки со своим логотипом (но ведь автоматы с логотипом и надписи на табло оставались!).

На конференции производителей газировки в Нью-Йорке под конец 2003 года настроение царило мрачное. Прирост продаж Coca-Cola за год составил всего 2 процента, причем классическая кока-кола даже отчасти сдала позиции (на 3 процента). Проступили и другие проблемы: недавно уволенный фирмой бухгалтер Мэтью Уайтли выдвинул против корпорации обвинение: дескать, испытания потребителями нового охлажденного напитка в Burger King были сфальсифицированы.

Уайтли утверждал, будто компания заплатила тысячам молодых людей за покупку именно этого товара и таким образом подтасовала результат. В дальнейшем Coca-Cola признала свою вину и выплатила 21 миллион долларов. Также и практика «набивать до отказа» — продавать ботлерам больше концентрата, чем им нужно, и таким образом получать желанные показатели роста — наконец срикошетила по самой Coca-Cola: Комиссия по ценным бумагам и биржевым операциям подала на компанию в суд. Согласно вердикту, компания выступала «с ложными и вводящими в заблуждение высказываниями», однако на этот раз штраф платить не пришлось.

Славные 1990-е остались в прошлом, теперь дело представлялось так, словно корпорация готова прибегнуть к любым средствам, законным или противозаконным, лишь бы продать больше товара. Но особенно скверно выглядело равнодушие к проблеме детского ожирения. Опрос 2003 года в Калифорнии показал, что для 92 процентов респондентов ожирение представляется серьезной проблемой, причем 65 процентов по крайней мере отчасти возлагали вину на рекламу производителей снежков и напитков и 66 процентов лучшим выходом из проблемы считали введение строжайших запретов в школах. На традиционном съезде в конце года генеральный директор Дуглас Дафт открыто признал существование этой проблемы, причем назвал эпидемию ожирения худшим кризисом, с каким компания столкнулась за пятьдесят лет. Тем не менее он просил своих коллег ободриться, ибо «примитивные меры, регулировка свыше, не разрешат проблему» — подобные попытки казались ему «нелепыми и абсурдными». Но активисты боролись именно за такие «примитивные меры».

Проект первого антигазировочного закона был предложен на рассмотрение в Калифорнии давним борцом за общественное здоровье и сенатором от этого штата Деборой Ортис в 2002 году, вскоре после того как команда Домак вытеснила кока-колу из школ

города Винис. В нем предполагалось категорически запретить продажу любых видов газировки в школе с начального класса по выпускной. Лоббисты Соса-Кола тут же высадили десант в Сакраменто. Домак рассказывала, как законодатели удирали через заднюю дверь, уклоняясь от столкновения с ней и членами ее группы, а затем выходили в холл, беседуя с адвокатом Соса-Кола. В то же время целая армия оплаченных этой отраслью диетологов дала показания не в пользу нового закона (в том числе выступил диетолог от Центра за свободу потребителя, не раскрывавший своих партийных симпатий). В итоге закон был принят, но в урезанном виде только для младших и средних школ, старшую он не охватывал. Таким образом, изначальная идея законопроекта была похоронена: главным образом газировка продается именно в старших школах.

В последующие годы та же ситуация вновь и вновь повторялась в других штатах, и всегда Соса-Кола первой из всех производителей газировки спешила «выпотрошить» очередной антигазировочный закон. «Из двух крупнейших компаний Соса-Кола — худшая, — утверждает Мишель Саймон, глава Центра по информированному подходу к пище и автор книги "Аппетит на продажу". — Они прибегают к совершенно беспринципной тактике, посылают орды лоббистов в столицы штатов и борются против этих законопроектов насмерть».

Скандалный случай лоббирования произошел в 2005 году в Коннектикуте, где обсуждался наиболее суровый по тому времени закон против нездоровой пищи. Предполагалось полностью запретить продажу в часы работы школы всех напитков, кроме воды, молока и сока. На эту битву Соса-Кола и Перси совместно выделили 250 тысяч долларов: Соса-Кола перечислила 80 тысяч и платила по 8 тысяч в месяц адвокатской конторе Sullivan and LeShane, самому влиятельному лоббисту штата. Кстати, Патрисия Лешейн была спонсором и руководителем избирательной кампании губернатора Коннектикута Джоди Релла.

«Игра без правил, — говорит Саймон. — Пока мы показываем всем, сколько сахара содержится в одной банке колы, насыпая его в пакет, корпорация заключает сделки за закрытыми дверями, дает законодателям деньги на выборы. У транснациональных корпораций ресурсов куда больше, чем у родителей, учителей и борцов за здоровый образ жизни».

Во время дебатов по законопроекту адвокаты Соса-Кола — именно эта компания имела наибольшее количество договоров со школами штата — весьма избирательно предоставляли сведения враждебно настроенным законодателям. Продолжительность завершающей дискуссии оказалась рекордной для Коннектикута — дебаты затянулись на восемь часов. Противники законопроекта, как писала New York Times, «критиковали своих коллег за недоверие к школьным советам и инспекторам», а кое-кто даже позволял себе напомнить оппонентам о том, как они в детстве огорчались, если родители отказывались купить конфетку. Завершающий штрих в театре абсурда: в ночь голосования в комнате отдыха представителей демократов откуда ни возьмись появился «забитый под завязку» автомат с кока-колой.

По данным опроса общественного мнения, в этих дебатах не было проигнорировано мнение 70 процентов граждан, а также Американской академии педиатрии, Ассоциации учителей и родителей штата и других общественных групп. И опять то же самое: закон приняли, но с оговоркой, разрешающей продажу газировки в старшей школе. Больше потрясение публика пережила, когда губернатор Коннектикута Джоди Релл наложил на законопроект вето под тем предлогом, что он «покушается на право и обязанность родителей контролировать детей школьного возраста». Вот так казуистика: какие уж там права и обязанности оставлял родителям и учителям эксклюзивный контракт с Соса-Кола!

Но хотя Соса-Кола пока еще держала оборону против такого рода законопроектов, ее позиции заметно пошатнулись из-за столь внезапного восстания против газировки, тем более что недовольство охватило не только Соединенные Штаты, но и Европу. Британское

Агентство пищевых стандартов уже предлагало жестко ограничить продажу газировки, а во Франции летом 2004 года был принят закон, изгнавший из младшей и средней школы все автоматы по продаже напитков — к концу года компании их полностью вывезли. И в Штатах, согласно признанию, сделанному главой ССЕ Джоном Даунзом в интервью *Atlanta Journal-Constitution*, компания получила удар с неожиданной стороны и держит «глухую оборону». Однако к концу 2004 года отрасль перегруппировала свои силы и вновь начала действовать уже не только в кулуарах законодательных собраний, но в СМИ, восстанавливая свой имидж. Для начала Национальная ассоциация производителей безалкогольных напитков переименовалась в Американскую ассоциацию напитков (*American Beverage Association*), «дабы лучше представлять весь ассортимент прохладительных напитков, производимых в отрасли». Затем президент группы, прослуживший на этом посту пятнадцать лет, уволился, а на его место пришла новая руководительница, Сьюзен Нили.

Нили, непосредственно перед тем отвечавшая за связи с общественностью в Департаменте национальной безопасности, стала известной благодаря масштабной рекламной кампании «Гарри и Луиза», которая торпедировала затеянную Клинтоном реформу здравоохранения. Теперь Нили попросили возглавить Ассоциацию именно как человека, способного справиться с «кризисом ожирения». Она тут же наметила новую стратегию: напрочь отрицать связь между ожирением и потреблением газировки и позиционировать производителей прохладительных напитков не как виновников этой проблемы, но как один из источников ее решения. «Наша отрасль признает серьезную проблему ожирения, и мы все, вся страна, должны ею заняться, — заявила Сьюзен Нили. — Но нет ничего хорошего в том, как законодатели или еще кто-то пытаются подыскать мгновенную панацею от столь сложного недуга».

И другой рыцарь на белом коне уже спешил на выручку *Coca-Cola*. После смерти Гойзуэты и отставки Айвестера компания под руководством Дугласа Дафта блуждала без руля и без ветрил. Напуганный «кризисом ожирения», Дафт отвернулся от подслащенных сахаром напитков и выдвигал на первый план другие бренды — такие, как *Powerade*, — и новую диетическую *Coke Zero*. В марте 2004 года компания основала Институт напитков для здоровья и благополучия — эта организация, с названием прямоком из антиутопии Оруэлла, собиралась пропагандировать «здоровье и правильное питание по всему миру». Той же осенью институт собрал в Мехико научную конференцию с целью доказать полезность напитков с содержанием сахара. Акционеров это не убедило: акции *Coca-Cola* упали за время правления Дафта на 28 процентов, в то время как у *PepsiCo* они выросли на 74 процента. Билл Пекориелло из *Morgan Stanley*, глава экспертов по рынку напитков, предсказал на ближайшие пять лет стагнацию американского рынка: «Славные денечки массовых брендов прохладительных напитков, вероятно, миновали», — писал он.

У совета директоров компании лопнуло терпение, и к середине 2004 года без лишнего шума спровадили Дафта. На его место пришел Невилл Исделл, ветеран, проработавший в компании уже тридцать пять лет — он покинул *Coca-Cola* после того, как его дважды обошли при назначении на высшую должность, но теперь вернулся. Этот патрицианского обличия потомок ирландцев вырос в Замбии и готовился к карьере социального работника, пока, по его словам, не осознал, что, «работая на *Coca-Cola*, можно принести гораздо больше пользы, чем помогая отдельным людям в качестве соцработника». С первой же минуты во главе компании он четко сформулировал свой курс: будущее *Coca-Cola* заключается не в заморских рынках и не в здоровых напитках, а в исконном бренде — сладкой газировке — и в исконном рынке, то есть в Соединенных Штатах и Европе.

Исделл предсказывал, что понадобится от полутора до двух лет, чтобы вернуть компании утраченные позиции, и, как показало время, оказался совершенно прав. «Я вернулся в *Coca-Cola*, чтобы сохранить за ней роль ведущей компании отрасли», — заявил он в одном выступлении, а в другом подчеркнул: «Вопреки всем скептикам я уверен, что газированные безалкогольные напитки сохраняют потенциал роста». Новый руководитель направил дополнительное финансирование — более 400 миллионов долларов — на

маркетинг и инновации, главным образом на «родную» кока-колу в разных ее вариациях. Что касается отношений с общественностью, тут он следовал тактике Сьюзен Нили — отрицал роль газировки в разразившейся эпидемии ожирения и предлагал от лица своей отрасли любую помощь в решении проблемы. «Газированные напитки станут источником здоровья и благополучия», — заверял он на селекторном совещании в ноябре 2004 года, а на конференции пищевой промышленности без тени иронии добавил: «Нам же лучше, если потребители будут здоровы... Пусть живут долго, сохраняют силы, зарабатывают деньги — они смогут больше купить у нас, а в этом, признаемся честно, главная наша задача».

Тем временем антигазировочное законодательство неумолимо распространялось из штата в штат. Чикаго и Нью-Йорк последовали примеру Лос-Анджелеса и Филадельфии и провели закон на городском уровне. Но главный прорыв в борьбе против присутствия сладкой газировки в старшей школе начался в небольшом учебном заведении штата Нью-Джерси. В апреле 2005 года учащиеся средней школы East Hampton объявили бойкот своей столовой, потребовав предоставить им более полезный для здоровья ассортимент. Через несколько месяцев штат впервые в Америке законодательно изгнал из школ все пищевые суррогаты и в том числе запретил продажу прохладительных напитков в старшей школе. Компании-производители начали совместно разрабатывать новый план действий и к августу подготовили те же самые, по сути дела, предложения, с помощью которых Coca-Cola удавалось до тех пор «смягчать», а точнее, сводить на нет подобные законы. Предлагалось полностью исключить продажу газировки в младшей школе, в средней не продавать ее в течение дня, а автоматы в старшей школе наполовину заряжать другими, несладкими и негазированными напитками. Но эти «меры доброй воли» не спасли отрасль от величайшего в ее истории краха. Через три года после того, как в Калифорнии был заблокирован антигазировочный законопроект, новый губернатор (он же знаменитый бодибилдер) Арнольд Шварценеггер самолично провел новый закон, который полностью запретил продажу любых видов газировки в школе — даже диетической. Это известие привело Джеки Домак к восторгу. «Я счастлива, совершенно счастлива, мои ребята добились своего!» — повторяла она.

И даже нарисованный Сандбломом Санта-Клаус не в силах был ободрить приверженцев Coca-Cola, когда перед Рождеством - 2005 выяснилось по итогам года, что PepsiCo впервые в истории обошла Coca-Cola по общей рыночной капитализации: 98,4 миллиарда долларов против 97,7 миллиарда. Преимущество Pepsi обеспечили главным образом ее снеки, в сфере производства и продажи газировки Coca-Cola оставалась безусловным лидером. Но кое-какие ободряющие признаки, доказательства правильности избранной Исделлом стратегии, уже появились: за последний квартал года на 4 процента увеличился общий объем производства, в том числе газированных напитков — на 2 процента. «У газированных безалкогольных напитков имеется потенциал роста, и мы это доказали», — ликовал Исделл. Но движение против этих напитков ширилось, и активисты здорового образа жизни, воспрянув духом, готовились к завершающему удару. Им удалось наконец придумать способ превратить белых медведей в верблюдов и отправить газировку тем же путем, что до того — табак. Все просто: будем судиться.

На окне офиса Дика Дейнарда в Северо-Восточном университете Бостона все еще висит вывеска «Проектный центр по контролю за табаком» (Tobacco Control Research Project). Внутри — несколько старинных жестяных реклам сигарет («Честерфилд удовлетворяет!»), а на шкафу фигурка Верблюда Джо — символа сигарет Camel. Сам же шкаф набит папками с ярлыками «Philip Morris», «Brown & Williamson» и «R. J. Reynolds», а также переплетенными экземплярами «Вестника табачных тяжб». Дейнарда именуют «крестным отцом табачных тяжб», но это прозвище дано ему оппонентами. Адвокат Дейнард и в самом деле одним из первых принял участие в исках против табачной индустрии и ее мошеннических приемов в 1990-х годах. А в 1998 году табачные компании признали, что лгали, утверждая, будто курение не вызывает привыкания, и выплатили истцам 250

миллиардов долларов. Пять лет спустя был заключен глобальный договор по табачной продукции, ограничивший продажу сигарет за рубежом.

Но летом 2005 года Дейнард нацеливался уже на другого врага — на газировку. «Сходство между ними разительное, — рассуждает Дейнард, ныне — глава Института по защите общественного здоровья (РНАИ). — Газировка — продукт, вызывающий привыкание, и его продают детям, чтобы (даже в том случае, если не возникнет привыкания), по крайней мере, сам вкус был знаком и приятен с раннего возраста. И так же, как и с табаком, когда этот продукт впервые появился в обращении, люди не знали, что он вреден, но теперь, сколько бы свидетельств против него ни собиралось, компании продолжают выпускать и защищать его».

Мысль подать на производителей прохладительных напитков в суд, обвинив их в распространении ожирения среди детей, возникла на организованной РНАИ в 2003 году конференции. Пока сторонники здорового образа жизни борются с газировкой в отдельных школах или даже в отдельных штатах, Coca-Cola и Pepsi могут до бесконечности срывать принятие законов и добиваться проволочек. Участники конференции предпочитали говорить с корпорациями на понятном бизнесу языке: причинить серьезный ущерб их доходам, заставив платить штрафы и компенсации, а заодно подпортить репутацию их брендам, так что компании вынуждены будут пойти на уступки. Вскоре после этого совещания один из принимавших в нем участие юристов, Джон Бэнцхаф, угрожал иском школьному совету Сиэтла в случае, если будет возобновлен контракт с Coca-Cola, но, подумав, изменил свое решение: одно дело обличать алчность транснациональных корпораций, и совсем другое — нападать на школы, которым и так неоткуда взять денег. Юристам понадобилось два года, прежде чем они сумели подобраться к тем, кого считали истинными виновниками, то есть к самим производителям напитков.

«В моих глазах Coca-Cola и Pepsi — все равно что колумбийский картель, разливные заводы — их посредники, а школы напрямую продают детям этот наркотик, — рассуждал Стивен Гарднер, который подал иск от имени Центра науки на службе общества (он объединил усилия с РНАИ). — Лучший способ покончить с продажей наркотиков — добраться до картеля, до тех, кто их производит». (Сравнение звучит особенно остро, если вспомнить происхождение кока-колы — от «нервного тоника», приправленного кокаином, — и недавние проблемы, возникшие у компании в Колумбии.) Подготавливая осенью 2005 года групповой иск, адвокаты сознательно брали пример с антитабачной кампании. Они утверждали, что производителям было известно о потенциальном вреде, который могут причинить их продукты, но тем не менее они продолжали агрессивно продвигать их на рынок. Присутствие кофеина в напитке лишь усугубляло дело — юристов XXI века этот стимулятор настораживал не меньше, чем Харви Вашингтона Уайли столетием ранее. Тесты, проведенные в университете Джона Хопкинса, подтвердили, что на вкус разница между газировкой, содержащей кофеин, и газировкой без кофеина незаметна, а значит, производители лгали, утверждая, будто кофеин добавляется для вкуса. Адвокаты настаивали, что кофеин вызывает привыкание. «Детям продают вредную для их здоровья пищу, да еще такую, которая вызывает привыкание!» — возмущался Дейнард.

Но как ни возмущайся, газировка — это все же не сигареты, кофеин и сахар по вредности несопоставимы с никотином и тем более с кокаином. Это было рискованно и могло свести на нет все дело, как вышло несколькими годами ранее, когда Бэнцхаф представлял в тяжбе с McDonald's толстяка, винившего фастфуд в утрате стройности. «Некоторые адвокаты видят знак доллара там, где нормальные люди разглядят вывеску столовой, — фыркал Миндас из Центра за свободу потребителя. — Глупее уж некуда».

В глубине души, однако, производители газировки не столько смеялись, сколько готовились к серьезной борьбе. Слишком уж возмущена была общественность против газировки, в особенности против тактики навязывать ее детям, которые сидят в школе и попросту не могут выйти и купить что-нибудь другое. В суд компаниям идти не хотелось, и осенью 2005 года главный адвокат Pepsi Роберт Биггарт попросил Гарднера уладить дело

потихому. Переговоры начались в декабре 2005 года в Вашингтоне. Джейн Торп из юридической конторы Alston & Bird представляла Coca-Cola, присутствовала также Патриция Возн, главный адвокат Американской ассоциации напитков. Им противостояли юристы из CSPI и PHAI. С самого начала представители корпораций дали ясно понять, что они готовы прийти к соглашению и убрать газировку из школ, но лишь в обмен на отзыв всех исков. Противная сторона согласилась — с видимой неохотой, но на самом деле борцы против газировки так и не нашли (о чем производители не знали) «пострадавших», от чьего имени они могли бы подать на компании в суд. Это соглашение было зарегистрировано в штате Массачусетс, где уже действовали строгие законы в защиту потребителя и большинство школ и так разорвало контракты с корпорациями. А борцы с ожирением, лишившись дамоклова меча над головой Coca-Cola в виде угрозы иска, оказались в проигрышном положении.

Зимой продолжались встречи, на которых выработали соглашение: в первую очередь «уйдет» сладкая газировка, за ней спортивные напитки, поскольку в негазированном Powerade той же Coca-Cola сахара почти столько же, сколько в газировке. Диетическую газировку, немного поспорив, решили оставить. Но основным камнем преткновения стала реклама, поскольку корпорации никак не хотели убирать ярко подсвеченные логотипы со своих автоматов, ведь эти логотипы и обеспечивали столь насущные для бренда узнаваемость и привлекательность. Компании предлагали полумеры: например, разместить на автоматах наклейки с указанием состава и калорийности напитков. Поначалу борцам против газировки казалось, что в этом вопросе они возьмут верх. 30 марта 2006 года их юристы представили конфиденциальный проект окончательного соглашения, как оно им виделось. От Coca-Cola требовалось обещание «воздержаться от любых видов рекламы в зданиях и на территории школ», а также составить график устранения из школ всех напитков калорийностью более 10 килокалорий на бутылку (за исключением молока и соков) к началу 2009/10 учебного года.

«И вот тут началась обструкция, — рассказывает Саймон. — Они не выходили на связь, не удавалось назначить очередную встречу. Я начала нервничать, поняла: что-то пошло не так». И она была права. Той весной Coca-Cola уже с трудом отбивалась от негативного паблисити, и даже губернатор Релл считал необходимым пойти навстречу общественному мнению и поддержал очередной законопроект, требуя изгнания из школ не только подслащенных напитков, но и диетических, и Powerade. Coca-Cola грозила отобрать у школ гранты, если этот закон будет принят, что побудило генерального прокурора штата Ричарда Блюментала осудить «недобросовестность» корпорации и начать расследование деятельности Coca-Cola Foundation — не нарушает ли фонд свой статус некоммерческой организации. Сколько бы Coca-Cola ни противилась, в апреле 2006 года законодательный совет штата принял антигазировочный билль.

Через неделю корпорация сдалась и вместе с другими производителями прохладительных напитков созвала пресс-конференцию, на которой признала свое поражение. Репортеры из New York Times, Washington Post и других газет собрались узнать подробности. На сцену вышел Билл Клинтон, бывший президент Соединенных Штатов. Рядом с ними — губернатор Арканзаса Майк Хакеби, Нили от Американской ассоциации производителей напитков и президент североамериканского отделения Coca-Cola Дон Кнаусс. «Я не думаю, что в этой истории есть злодей», — заговорил Клинтон своим знаменитым искренним голосом. Далее он похвалил «мужество» корпораций, которые взялись за борьбу с ожирением, и торжественно обозначил новый план сокращения присутствия газировки в школах. Этот план был подготовлен Альянсом за здоровое поколение (Alliance for a Healthier Generation), то есть союзом Фонда Клинтона (Clinton Foundation) и Американской кардиологической ассоциации (American Heart Association). Соглашение, вступившее в силу с осени 2005 года, было куда выгоднее для компаний, чем то, на которое они уже готовы были пойти в переговорах с Дейнардом, Гарднером и другими активистами борьбы против ожирения. В старшей школе разрешалось продавать

диетические и спортивные напитки, а также соки в бутылках объемом до 340 миллилитров. Более того, вопреки всем настояниям юристов, это соглашение было со стороны компаний полностью добровольным и им давалось три года на его выполнение. Об устранении рекламы и речи не заходило.

Дейнард узнал об этом соглашении словно сторонний человек — из газет. «Я считаю, с их стороны это было крайне недобросовестно, — говорит он. — Компании не поставили нас в известность о том, что одновременно они вели переговоры с другой группой». Задним числом он понял, что все эти переговоры были только дымовой завесой, лишь бы избежать суда. Но и таким соглашением он доволен и утверждает, что, если б не угроза иска, корпорации не согласились бы и на такие меры и не освободили бы в трехлетний срок школы от газировки. «Когда мы начинали, цель казалась совершенно недостижимой», — признается он.

Прибегнув к тактическому отступлению, Coca-Cola и Pepsi рассчитывали сохранить лицо. На пресс-конференциях они подчеркивали, что газировка в умеренных дозах может занять свое место в сбалансированной диете. Осенью того же года Ассоциация производителей напитков вложила 10 миллионов долларов в рекламную кампанию, чтобы «ознакомить» родителей с новой политикой. При этом не упоминалось, что некоторые школы, заключившие с корпорациями долгосрочные контракты, не смогут участвовать в этой программе — во всяком случае, пока не заплатят компаниям за изменение контракта. Одна школа в Висконсине обнаружила, что ей придется заплатить 200 тысяч долларов, чтобы из установленных в здании автоматов убрали высококалорийные напитки. Школьный округ Портленд (штат Орегон) после того, как в соответствии с местной политикой здорового образа жизни был наложен запрет на продажу диетической газировки, получил извещение: чтобы убрать эти напитки из школы, придется уплатить 600 тысяч долларов. Местные активисты из Товарищества охраны общественного здоровья Орегона (Oregon's Community Health Partnership) обличали нечестную игру, напоминая, что договор на то и договор, чтобы стороны могли по необходимости пересмотреть его условия. Целых полгода ушло, пока Coca-Cola согласилась на новый контракт, по которому школы теряли комиссионные от продажи напитков, но хотя бы сохраняли аванс, полученный изначально при подписании сделки.

Компромисс громко рекламировался, и создавалось впечатление, будто проблема со школами решена. Таким образом Coca-Cola сохраняла свой имидж и сбивала волну энтузиазма. Многим казалось, будто в более строгих мерах уже и надобности нет. Орегон стал одним из немногих штатов, который зашел дальше и уже после клинтоновского соглашения по газировке принял законы, запрещающие продажу газировки в школе, — этот закон следовал образцу жесткого калифорнийского билля 2007 года. Но и в Орегоне, вспоминает Мэри Лу Хенрих из Товарищества охраны здоровья, первоначальное предложение запретить также спортивные напитки и рекламу провалилось, когда законодатели и администрация школ начали ссылаться на клинтоновское соглашение как на устраивающий всех новый план. «Их позиция сводилась к следующему: вы своего добились, в школах больше не продается подслащенная водичка, и довольно с вас». То же самое произошло в Юте — там и вовсе новые антигазировочные законы составлялись с учетом клинтоновского соглашения. В Орегоне, Массачусетсе и Род-Айленде местные отделения Американской кардиологической ассоциации отвечали Саймон, что из штаб-квартиры их попросили не настаивать на более решительных мерах. (Бывший президент ассоциации отрицает это: по его словам, местным отделениям не давали никаких советов, ни за, ни против.)

К 2008 году тридцать четыре штата приняли в той или иной форме новые правила, ограничивающие продажу газировки в школе. Лишь в одиннадцати штатах вся сладкая газировка была полностью запрещена, в остальных она допускалась с ограничениями по времени и объемам продажи. Далее «добровольного» соглашения, организованного

Клинтоном, мало кто заходил: в шести штатах запретили также спортивные напитки, в пяти установили предел калорийности и лишь в одном были предусмотрены штрафы за невыполнение этих предписаний. На общенациональном уровне попытка сенатора Тома Харкина и конгрессмена Линн Вулси провести закон, запрещающий продажу в школах газировки и спортивных напитков, как продуктов «малой питательной ценности», была отвергнута в 2007 году.

Сведения о соблюдении компаниями «добровольных обязательств» за три года после вмешательства Альянса за здоровое поколение были неоднозначны. По данным консультантов, нанятых Американской ассоциацией производителей напитков, 98,8 процента школ, имевших контракты с корпорациями, к 2009/10 школьному году полностью перешли на новый режим. Что еще важнее, поставки газированных напитков в школы сократились на 95 процентов по сравнению с 2004 годом (данные отчета, проведенного той же ассоциацией в 2004 году). В меню старшекласников сладкие напитки занимали теперь лишь 7 процентов вместо прежних 47, зато вода — 39 процентов вместо бывших 12. И хотя вырос также объем потребления спортивных напитков (с 13 до 18 процентов), общая калорийность «школьных» напитков упала на 88 процентов. «В отношении напитков американские школы начинают все с чистого листа, — заявила в 2008 году от имени Ассоциации производителей напитков Сьюзен Нили. — Наши компании разделились с калориями».

Некоторые борцы против газировки, например Марго Вутан из CSPI, по крайней мере соглашались с данными этого отчета, хотя и напоминают, что газировка из школ была изгнана благодаря жесткому государственному регулированию, а другие активисты и вовсе с подозрением относятся к оплаченным отраслью исследованиям, напоминая, что в прошлом такие отчеты всегда подтасовывались в пользу корпораций. Существует по крайней мере одно независимое исследование, ставящее под сомнение данные Ассоциации. Ежегодный обзор Университета штата Иллинойс (Чикаго) и Университета Мичигана выявил, что в 2008/09 году администрация лишь 30 процентов школ подтверждает, что у них полностью соблюдаются основные установки программы (годом ранее таких школ было 25 процентов). 14 процентов школ не соблюдали эти стандарты, а 55 процентов (более половины) заявили, будто вообще о них не слышали.

Победа в борьбе за школы осталась за активистами, хотя и не безоговорочно. По крайней мере, сторонники здорового образа жизни пробудили общественное сознание: теперь уже человек не мог выпить газировки, не задумавшись над тем, какие неблагоприятные для его здоровья последствия прячутся в этой банке или бутылке. Удалось и остановить безудержное распространение газировки, ведь на протяжении столетия объемы продаж колы и прочего по большей части только возрастали. В начале 2006 года впервые за двадцать лет в Соединенных Штатах объемы продаж газировки снизились на 1 процент по сравнению с тем же периодом предыдущего года. И в дальнейшем снижение продолжалось — на 2,3 процента в 2007 году, на 3 процента в 2008 году и на 2,1 процента в 2009 году.

В той мере, в какой этой кампании удалось воздействовать на потребление газировки, успех был обеспечен взаимодействием общественного мнения и героических усилий СМИ — газеты и телевидение охотно тиражируют конфликтные сюжеты, в которых столь четко обозначены противоборствующие стороны и сами противники: представители компаний, администрация школ, упорные активисты, родители. Пусть производители газировки считают несправедливым, что им в первую очередь предъявляется счет за ожирение и диабет, народ согласился с таким обвинением: люди не могли не подозревать в глубине души, что от такого количества вливаемого в глотки сахара пользы мало. Верным было и решение сосредоточиться на школах — в таком ракурсе проблема становилась более наглядной для общества. Как антитабачная кампания, начав с рекламы Верблюда Джо и других примеров адресованных детям приманок, так и этот путь борьбы с газировкой тут же обеспечил себе сочувствие большинства, ведь даже если взрослых можно предоставить их участи, детей следует защищать, чтобы они не причинили себе таким образом вред. Наконец,

эта кампания эффективно использовала финансовый рычаг, заговорив языком, понятным для компаний и для администраций школ. Сработали и гранты, добытые Домак для школ со здоровым ассортиментом питания, и угроза Дика Дейнарда подать на Coca-Cola в суд.

Но кое в чем борцы потерпели и неудачу. Не следовало ослаблять давление на компании, опускать занесенную над ними дубинку судебного иска. Только-только эта политика начала приносить плоды, но едва активисты вступили в переговоры с Coca-Cola и другими корпорациями, как те перестали страшиться процесса и начали всячески тянуть время, пока не сумели заключить более выгодное соглашение с другими сторонами. Кроме того, сосредоточившись исключительно на школах, борцы против газировки упустили шанс поговорить о не столь очевидных, но куда более существенных последствиях неконтролируемого употребления газировки за пределами школьных стен — как для тех же детей, так и для взрослых.

И даже относительно того, насколько эффективной оказалась борьба против газировки в школах, можно поспорить. Проведенное в 2008 году в штате Мэн исследование (его опубликовало Общество обучения рациональному питанию (Society for Nutrition Education)) сопоставило объемы потребления газировки старшеклассниками из школ, где продажа этих напитков была запрещена, и из тех учебных заведений, где программа еще не действовала, — и существенной разницы авторы этого исследования не обнаружили. Опрос 11 тысяч пятиклассников в сорока штатах показал, что после изгнания газировки из младшей школы они стали пить всего на 4 процента меньше сладких напитков. Но группы активистов, потратив весь свой порох на борьбу за устранение газировки из школ, уже не могли развернуть кампанию за пределами этой территории. Добиться, чтобы на бутылках появились предупреждающие надписи, или ограничить размер самих бутылок — затея почти безнадежная; не очень-то удались недавние попытки провести на уровне штата или всей страны «налог на газировку», которого так боялся Аза Кендлер. Хотя клинтоновское соглашение и стало частичной победой активистов, безусловно выиграла в результате Coca-Cola, избежав судебного процесса и сопутствующей ему огласки. Неплохо заполучить в качестве союзника одну из самых популярных в стране фигур, а еще лучше (с точки зрения корпорации), что ей удалось сохранить свой бренд: в школьных автоматах лежали диетическая и «нулевая» кока-кола, и все тот же написанный спенсерианским шрифтом логотип сверкал в коридорах перед классами. И вполне сбывалось обещание Исделла обеспечить компании прорыв. За время его правления компания росла, опережая прогнозы аналитиков — 6 процентов прироста в 2007 году, 5 процентов в 2008-м. Во многом этим она была обязана зарубежным рынкам, куда направлялось 80 процентов ее продукции. Клинтоновское соглашение избавило компанию от серьезных потерь в Соединенных Штатах. Да, потребление сладких напитков за последние годы снижалось — на процент, на доли процента в год, — однако юное поколение никак не назовешь «потерянным для газировки», как того опасался один эксперт в 2006 году.

А чтобы и на родине сохранить прежний статус корпорации, Исделл запустил в продажу несколько новинок и решился на приобретения, которые вывели войну с Pepsi на следующий уровень. Бутилированная вода — один из важнейших рубежей этой новой битвы. Высказанную некогда мечту — чтобы буква С на кране с холодной водой символизировала Coca-Cola — корпорация вряд ли сумеет осуществить, но зато она попытается присвоить воду, поставить на ней свой бренд.

Глава 5

Вода в бутылке и большая ложь

Оглушительный грохот на разливочном этаже завода Needham Heights Sales, крупнейшего предприятия Coca-Cola в штате Массачусетс и шестнадцатого по величине в стране. Банки диетической колы, сверкая серебром, вращаются в гигантской карусели, мигают лампочки, отмечая момент, когда тара доверху наполняется газированной водой с

сиропом. Гораздо тише в соседнем помещении, на складе, где бесконечными рядами составлены банки и бутылки кока-колы, «спрайта», ледяных чаев Nestle, соков Minute Maid и других товаров Coca-Cola. Напоминает заключительную сцену серии «В поисках утраченного ковчега» киноэпопеи про Индиану Джонса.

Но и за этими стеллажами и ящиками прячется не менее сложная механика. Кружится огромная центрифуга с пластиковыми (из поли-этилентерефталата) сосками, каждый размером с химическую пробирку. Сжатый воздух выдавливает эти соски в полулитровые бутылки.

На конвейер сходят уже сосуды, доверху наполненные водой. Гольшом они отправляются по сборочной линии далее, чтобы украситься крышечкой и наклейкой: Dasani.

Здесь Coca-Cola создает свой хваленый бренд чистой бутилированной воды, здесь корпорация спасает свой имидж и капитал. Таинственный процесс, с помощью которого обыкновенная вода превращается в Dasani, скрыт от глаз в особой «водяной комнате» — по словам руководителя завода, там вода закачивается под высоким давлением в шестиметровые трубы из нержавеющей стали и проходит через фильтры.

Сколько ни проси, представитель Coca-Cola Enterprises, проводящий для журналистов экскурсию по заводу, не впустит в это помещение. Подобно секретной формуле кока-колы, хранимой в сейфе банка в Атланте, окутан тайной и процесс производства Dasani. И неудивительно, ведь для успеха на рынке имидж бренда Dasani важнее даже, чем имидж кока-колы.

Выступив в поход для захвата рынка бутилированной воды, Coca-Cola прибегла к шаманству и закулисным играм столь же сложным, как столетием ранее, когда ее основной напиток вдруг сделался символом американской гордости и международной гармонии. Однако после многообещающего дебюта Dasani вдруг наткнулась на серьезнейший отпор. Опять-таки возникли проблемы, но уже не со здоровьем отдельных людей, а с окружающей средой в целом.

К тому времени, когда разразился кризис, вызванный эпидемией ожирения, и возникла угроза для традиционных газировок от Coca-Cola, компания уже имела альтернативный план. Летом 1998 года гендиректор Дуг Айвестер присмотрелся к возможности торговать основой основ — питьевой водой. До тех пор корпорация наблюдала со стороны, как другие производители богатеют на этом товаре. Французская Perrier начала экспортировать свою продукцию в США с конца 1970-х. Покупная вода быстро вошла в моду, ибо новое поколение яппи чрезвычайно заботилось о своем здоровье и о «потреблении напоказ» — как же не заплатить втридорога за то, что прочие получают даром. В первый год Perrier заработала 20 миллионов долларов, во второй — втрое больше.

С 1984 года другая французская компания, Evian, начала разливать воду в легкие пластиковые бутылки из полиэтилентерефталата, а тут как раз подоспел бум фитнес-центров. Повсюду в спортивных залах появились красно-розовые логотипы. Perrier слегка запнулась в 1990 году, когда в якобы кристально чистой воде обнаружились следы бензола — было отозвано на 160 миллионов долларов товара и во мгновение ока объем продаж сократился вдвое. Но отрасль быстро оправилась, вмешалась швейцарская корпорация Nestle', скупившая, помимо Perrier, еще с десятков брендов — Deer Park, Arrowhead, Calistoga, Poland Spring, которые остались со времен первого флирта Америки с бутилированной водой в начале прошлого века. С 1990 по 1999 год продажи воды подскочили с 115 миллионов долларов до пяти с лишним миллиардов.

Coca-Cola и Pepsi не могли устоять перед соблазном выйти на рынок, где господствовали преимущественно иностранные компании, получавшие по 50 центов с бутылочки стоимостью полтора доллара. Но чем продавать воду из природных источников, корпорации предпочли залить в бутылки все ту же воду, использовавшуюся на их заводах. Инициатором выступила Pepsi, придумавшая синие бутылочки с зигзагом на этикетке, изображающим снежные вершины гор. Просим любить и жаловать — Aquafina.

Coca-Cola могла бы пойти тем же путем, передав лицензию на очередной бренд своим ботлерам. Но до сих пор Coca-Cola Company продавала ботлерам концентрат, а какой же концентрат, раз решили продавать воду? Айвестер большую часть 1998 года ломал себе голову и наконец придумал. Химикам компании было поручено разработать правильную смесь минералов, ее-то и будут получать ботлеры и добавлять в очищенную водопроводную воду. То есть опять-таки секретная формула, которую, глядишь, удастся превратить в такую же легенду рынка, как и тайный рецепт кока-колы. Поработав хорошенько с фокус-группами, компания подобрала идеальную на слух любого народа комбинацию звуков для наименования своего напитка. Это имя — Dasani — призвано передавать идеи отдыха, прохлады и свежести, а годится оно и для итальянского винодела, и для дикого африканского племени.

То не было первой попыткой Coca-Cola торговать водой. Компания уже покупала в 1980-х Belmont Springs и в 1990-х Mendota Springs, но оба раза успеха не имела. Однако то была пора, когда вода составляла лишь побочный продукт, главную же прибыль обеспечивал безудержный рост продаж сладкой газировки. Теперь же начал заметно расти рынок «просто воды», и Coca-Cola вложила 20 миллионов долларов в кампанию, нацеленную на продажу нового продукта и раздувание этого сектора рынка.

Coca-Cola принялась обрабатывать в первую очередь женщин, которые, как показали покупательские опросы, больше мужчин беспокоятся о здоровом образе жизни (так что не случайно именно женщины в первую очередь высказали озабоченность излишним потреблением газировки в школе). Как в свое время слоган «Освежающая пауза» играл на тревогах и проблемах рабочих, нещадно эксплуатировавшихся на заводах, так и теперь компания использовала в своих интересах тот стресс, которому подвергаются женщины, пытаясь совместить свои профессиональные обязанности с заботами о семье и детях. Им, этим женщинам, были адресованы слоганы «Жизнь упрощается» и «Пополни внутренний источник». В 2002 году Coca-Cola вместе с журналом Glamour предложила полностью оплаченный выходной в Нью-Йорке женщине, которая напишет лучший рассказ из ста слов на тему «Лучшее для женщины». Участниц конкурса просили «поведать о том, как они балуют самих себя, пополняя таким образом ежедневно источники своей энергии» (несомненно, призовые баллы получали те, кто пополняли эти источники с помощью Dasani).

Маркетинговые расчеты оправдались — в 2003 году на общем мрачном для компании фоне только продажи бутилированной воды и радовали. Оборот в этой нише рынка достиг 8,5 миллиарда долларов, причем Dasani обошла Perrier, Evian и San Pellegrino, уступив только Aquafina от Pepsi. А ведь Coca-Cola к тому моменту еще не вышла с Dasani на мировой рынок, где она всегда была Pepsi. Когда корпорация решилась перебросить Dasani через Атлантику, ей вполне могло показаться, что кризис с газировкой удалось пережить и оставить позади.

В очередном походе за море Coca-Cola следовала тому же плану, что столетием ранее для прохладительных напитков, то есть опять-таки начинала с англоязычных регионов. Вторжение в Соединенное Королевство планировалось на март 2004 года, за ним месяц спустя должна была последовать Бельгия, а конечной целью маячила Франция. На душу населения французы выпивают вдвое больше бутилированной воды, чем американцы, — около 145 литров в год. Заманчивый рынок, желанная победа для компании. Не прошло и двух десятилетий с тех пор, как французы проникли на американский рынок со своей водой, и вот уже реконкиста под знаменем бренда, который и есть Америка. На завоевание Британии компания не пожалела средств, вложила 7 миллионов фунтов (13 миллионов долларов) в рекламную кампанию под лозунгом «Чем дольше живешь, тем нужнее Dasani». Из недели в неделю рекламные щиты по всему Лондону зывали: «Готовьтесь промокнуть», а перед самым запуском нового продукта было устроено шоу—спортсмены в горящих плащах прыгали с высоты 30 метров в бочки с водой, привлекая таким образом внимание к бренду.

Но то, что произошло сразу после выхода на британский рынок, оказалось для компании страшнее горящего плаща. Не прошло и нескольких недель, как одна британская газета разгласила секрет: «чистая» вода от Coca-Cola разливается по бутылкам в юго-восточном пригороде Лондона Сидкапе, куда вода, вообще-то, поступает из Темзы. Британское Агентство пищевых стандартов тут же взяло компанию на прицел, предъявив обвинение в неправомерном использовании эпитета «чистый».

Разумеется, Dasani не наливали прямиком из-под крана. Пусть Coca-Cola и не пускает в святая святых, все же известно, что она проводит многоступенчатую очистку, чтобы превратить обычную воду в товар. Первым делом — «ультрафильтрация», удаляющая частицы, затем угольный фильтр для устранения запаха, и доза ультрафиолета, чтобы убить микробов. Вода проходит через фильтр обратного осмоса — эту технологию, поведала Coca-Cola скептическим британцам, «NASA отточила до совершенства, чтобы очищать жидкости на космических кораблях». Этот фильтр убирает из воды 90 процентов еще остающихся в ней примесей. Лишь после этого в воду добавляют смесь минералов, чтобы — компания пустила в ход дивный оксюморон — «усилить естественный вкус». Напоследок вода озонируется, отчего гибнут наиболее устойчивые паразиты, такие как лямблии и криптоспоридии. Результат, по словам производителя, «вода — чище не бывает».

Вопреки этим посулам новый бренд провалился. Вскоре Dasani раздавали бесплатно на вокзалах и в супермаркетах, отчаянно пытаясь привлечь покупателей. А затем был нанесен смертельный удар. Через две недели после комедии с водой из Темзы произошла трагедия: Coca-Cola объявила об отзыве полумиллиона бутылок Dasani. В них обнаружилась примесь канцерогенного бромата концентрацией 22 доли на миллиард, вдвое больше дозы, допустимой по правилам Британского агентства по пищевым стандартам или его американского аналога.

Вот так шуточка: вода от Coca-Cola не то что не чище лондонской водопроводной воды — она даже опаснее! Водопроводная компания Thames Water тут же объявила, что у нее все в порядке, и очень вскоре выяснилось, что примесь попадает не из реки и не из труб, а возникает в результате озонирования, с помощью которого Coca-Cola как раз и старалась как можно лучше очистить воду. Корпорация валила вину на британское правительство — мол, по местным законам в воду полагается добавлять хлорид кальция, а в нем есть примесь бромидов, из которого под лучами озона и возникает бромат.

Такое объяснение могло бы и прокатить, будь появление бромата неожиданностью, но дело в том, что промышленность была уже хорошо знакома с эффектом образования бромата при озонировании. Двумя годами ранее Управление по контролю за продуктами предостерегало производителей о необходимости соблюдать при озонировании осторожность и проверять полученный продукт на химические примеси. Проводились и даже публиковались расчеты, сколько будет получено бромата при таких-то и таких-то количествах бромидов в подвергшейся обработке воде. Вняв этим предостережениям, Nestle' в июне 2001 года прекратила озонирование воды Perrier, а Coca-Cola и Pepsi не отказались от данного процесса.

То ли по неосторожности, то ли по излишней самоуверенности корпорация не сумела исправить свой промах, и он грозил обернуться катастрофой. Британцы во всеуслышание выражали презрение к американской компании. «Как теперь уважать Coca-Cola?» — вопрошали газетные заголовки, и началась игра, переименование слоганов компании: «Сколой дела идут хуже» и «Dasani: настоящая катастрофа». Яростная критика вынудила корпорацию заявить о сворачивании европейского проекта, и, напрасно потратив 45 миллионов долларов, она отказалась от заветной мечты обратить в свою веру англичан, а там и французов.

Для европейцев — приятная возможность колоть американцам глаза как раз в ту пору, когда в Старом Свете многие были недовольны вторжением Джорджа Буша в Ирак и антиамериканские настроения усилились, как никогда ранее. Руководство компании, понятное дело, списывало поражение на особенности (странные особенности) другого

континента. Однако и на родных берегах компанию поджидали не менее серьезные проблемы.

Ветреный весенний день в Кембридже, штат Массачусетс. На раскладном столике в центре городской площади стоят четыре синих картонных стаканчика. В трех — бутилированная вода самых популярных в стране брендов, Dasani, Aquafina и Poland Spring от Nestle. Четвертый наполнен водопроводной водой из крана в соседнем кафе. Прохожих уговаривают попробовать и угадать, где какая вода. Думаете, легко это сделать? Ничего подобного. Правильные ответы возникают с частотой случайных догадок. Типичный случай: Джо Марсден, житель Кембриджа. Он хмуро глядит на синие стаканчики, неприятно изумленный тем, что принял водопроводную воду за Dasani. «Я думал, уж Dasani и Aquafina я узнаю, я обычно их пью. Но — никакой разницы».

Это «Испытание воды» (Tap Water Challenge), новую версию пресловутого «Испытания кол» по версии Pepsi (Pepsi Challenge), проводят по всей стране молодые активисты из Международного движения за ответственность корпораций (CAI). Бутилированная вода в их глазах — очередной эффект злоупотребления возможностями транснациональных компаний. CAI, как и борец против газировки Дик Дейнард, отточило зубы в 1990-х, борьбе против табачных компаний. Тогда это движение объявило бойкот Kraft, корпорации, владеющей Philip Morris. А сложилась эта группа двумя десятилетиями ранее, как Коалиция противодействия смеси для детского питания (INFANT) для борьбы с Nestle, которая за границей навязывала свою смесь вместо грудного молока. После ожесточенной борьбы Nestle в 1984 году отказалась от столь агрессивной рекламы. И вот спустя двадцать лет Nestle, как и три других крупнейших продавца бутилированной воды — Danone (владелец Evian), PepsiCo и Coca-Cola, вновь пытается нажиться на товаре, который всем дается задаром.

Даже приравнивание газировки к табаку могло показаться несколько натянутым и преувеличенным, а уж когда в роли главного злодея оказалась бутилированная вода... Продукт, в котором нет ни смол, ни сахара, ни вызывающих привыкание кофеина или никотина. Тем не менее CAI возмущала беспардонность, с какой корпорации захватывали местные источники воды, обычно почти ничего не платя за это. Так, Nestle рыла артезианские колодцы по всей территории США, а местные жители от Мэна до Калифорнии и от Мичигана до Техаса жаловались, что рядом с их домами иссякают источники и падает уровень воды. Зато Nestle по крайней мере имела основание хвастаться происхождением своей воды — прямо из-под земли и в результате затраченных усилий, — в то время как Coca-Cola и Pepsi прогоняли водопроводную воду, уже очищенную городскими службами, через дополнительную систему очисток, а затем разливали по бутылкам и прикармливали изрядный доход. А Coca-Cola, восхваляя чистоту Dasani, по мнению участников этого движения умышленно подрывала доверие к обычной водопроводной воде, с тем чтобы меньше денег вкладывалось в городские инфраструктуры, зато люди покупали больше бутилированной воды.

CAI забило тревогу в 2004 году. К этому времени только в США бутилированной воды покупали на 9 миллиардов долларов в год, почти по 100 литров на человека (с тех пор цифры выросли, в среднем американец выпивает 112 литров воды, а всего на 11 миллиардов долларов). С каждым годом объем продаж возрастал примерно на 10 процентов, что напоминало золотые денечки Гойзуэты, до того как на Coca-Cola набросились борцы с ожирением. По мере того как падал интерес к прохладительным напиткам, Coca-Cola все усерднее рекламировала свою воду, разумную и здоровую альтернативу этим напиткам. Компания тратила миллионы долларов на изменение своего имиджа — теперь она занималась преимущественно водой, и на автоматах логотип Dasani вытеснял прежние красно-белые росчерки Coca-Cola. Реклама действовала: опрос Gallup показал, что три из четырех американцев не отказывают себе в бутилированной воде, а один из пяти только ее и пьет.

Однако даже на фоне кратковременной популярности «чистой» воды уже накапливались доказательства того, что вода из бутылки ничуть не чище и не безопаснее воды из крана, а порой в ней даже обнаруживается больше вредных примесей. Дело в том, что состав водопроводной воды в США контролируется Агентством по защите окружающей среды (EPA), которое устанавливает строгие предельные нормы для каждого вида примесей, проводит ежедневные тесты и в обязательном порядке извещает о возникающих неполадках. Бутилированную же воду контролирует Управление по контролю продуктов и лекарств, которое само признается в том, что уделяет мало внимания заводам по розливу воды, ограничиваясь проверками раз в неделю и предоставляя компаниям самим добровольно отзывать товар, если обнаружатся проблемы.

Бензоловая паника Pettier и скандал с броматом в Британии стали лишь началом многолетних споров о качестве бутилированной воды (или отсутствии такового). Классическое исследование, проведенное Советом по защите природных ресурсов в 1999 году, охватило более тысячи бутылок воды, и, хотя большинство образцов оказались безопасными, почти в четверти из них количество бактериологических или химических примесей превышало установленную в некоторых штатах норму (более снисходительные общенациональные стандарты нарушались только в 4 процентах случаев). И последующие проверки продолжали обнаруживать проблемы. В 2000 году Американская медицинская ассоциация «выловила» в бутилированной воде вдвое больше микробов, чем в водопроводной. В 2002 году университет Таскиджи проводил исследование брендов, в том числе Dasani, Aquafina и Poland Spring. Количество ртути, мышьяка и других неприятных примесей превышало установленные Управлением по охране окружающей среды предельно допустимые нормы. В 2004 году Управление по контролю за продуктами нашло в образцах родниковой воды небольшое количество перхлората, производного ракетного топлива. Совсем недавно — в 2008 году — некоммерческая Экологическая рабочая группа (EWG) выявила в бутилированной воде 38 различных видов нежелательных примесей, от бактерий до удобрений и тайленола, и пришла к выводу, что «потребители не могут полагаться на большую чистоту или безвредность бутилированной воды по сравнению с водопроводной». (В исследовании не раскрывается, какие именно бренды тестировались, сказано только: «популярные».)

Оттого что бутилированная вода оказалась скомпрометирована, претензий к обычной водопроводной воде не стало меньше. Эксперты из той же EWG убедились, что хотя в 42 штатах водопроводная вода соответствует федеральным требованиям, в ней, однако, присутствуют ядовитые вещества, такие как присадки к бензину и вредные для эндокринной системы примеси, по которым правительство еще не установило предельных норм. В начале 2008 года Associated Press передало, что в 24 американских городах, где проживает 41 миллион человек, вода содержит остаточные следы аптечных лекарств и гормонов. Количества их, действительно, оставались микроскопическими — одна доля на миллиард или даже триллион, но врачи предупреждали, что даже столь низкие дозы при регулярном употреблении могут накапливаться и вызывать нежелательные последствия. «Теперь, когда нам известно, сколько всякой гадости может попасть в водопровод, я не знаю ни что мне пить, ни о чем в первую очередь беспокоиться», — говорит Элизабет Рут, автор книги «Ботлмания» (2008), в которой разоблачались злоупотребления с бутилированной водой.

Вопреки этим спорам и периодически вспыхивающей панике, смею заверить, что в целом в США можно без риска для здоровья пить и бутилированную воду, и воду из-под крана. И это — самый сильный аргумент против бутилированной воды, потому что стоит-то она заметно дороже. В среднем бутилированная вода стоит чуть больше 2 долларов за галлон (полдоллара за литр), а вода из-под крана обходится от трети до двух третей цента за галлон (от 0,1 до 0,2 цента за литр) — ничего себе разница, в тысячу раз! При такой статистике все больше потребителей готовы согласиться с шуточкой Денниса Миллера и Джанин Гаролафо: прочти Evian задом наперед, и выйдет Naive. Наивные мы все, наивные.

Впрочем, даже когда в газетах начали публиковаться направленные против

бутилированной воды материалы, активисты из САИ не успокаивались: они понимали, что основным рекламным преимуществом этой воды остается вкус. Идея провести «Испытание воды» родилась после затянувшегося до поздней ночи мозгового штурма в бостонском отделении движения в 2005 году. Это показалось возможностью схватиться с врагом лицом к лицу. Ребята сами не знали, каков будет результат, но начали с того, что сами же опробовали вслепую образцы воды из-под крана, Dasani и других брендов, и очень удивились, когда не сумели отличить одно от другого.

В начале весны 2006 года САИ проводило «Испытания воды» в семи городах, в том числе в Бостоне, Остине, Миннеаполисе и Сан-Франциско, а затем на протяжении полугода добавляли каждые несколько недель по городу. Повсюду, куда являлись активисты, дегустаторы, к своему изумлению, признавались, что опознать бренд и разобрать, где вода из-под крана, толком не получается. Подобно тому, как обработанные многолетней рекламой потребители убедили себя, будто классическая кока-кола нравится им больше, чем пепси или новая кола, так и теперь миллионы, потраченные на брендинг воду, «подсказывали», что на вкус она свежее и приятнее, чем вода из-под крана. И в точности так же, как поколением ранее Pepsi Challenge, этот животрепещущий конфликт — лобовое столкновение напитков — не мог не привлечь прессу. Журналисты вели прямые репортажи с места событий: преданные поклонники Dasani или Aquafina, к своему ужасу, путают любимый напиток с водой из водопровода Ньюарка или Филадельфии.

Представитель САИ Гиги Келлетт, руководитель национальной кампании «Вынь мозги из бутылки», признает, что группа умышленно начала свой марш с тех городов (в том числе с Бостона и Сан-Франциско), где, как им было известно, хорошее качество водопроводной воды — она поступает из резервуаров уже настолько чистой, что ее не прогоняют сквозь фильтры. Но вскоре активисты убедились, что «Испытание» успешно проходит и в других местах, даже в Южной Флориде, где жалуются на вкус водопроводной воды. Иногда выяснялось, что наиболее скептически настроенные дегустаторы уже много лет не брали в рот воду из-под крана. Однако даже в Майами, где вода поступает из подземного водоносного слоя и проходит многоуровневую систему фильтрации и обработки, результат был все тот же.

Но едва «Испытание воды» триумфально распространилось по стране, как борцы за здоровый образ жизни обнаружили другую проблему, которая обеспокоила потребителей больше, чем качество, и уж тем более, чем проблема собственности на источники воды. А именно: главной проблемой оказалась тара. В 2006 году бывший вице-президент Альберт Гор выпустил документальный фильм «Неудобная истина» с предупреждением о разрушительных последствиях изменений климата. Фильм призывал каждого замерять, сколько на него приходится углерода, и, например, ходить в магазин с матерчатой сумкой, а не переводить пластиковые пакеты. Как же можно расходовать столько пластика на розлив воды, которая сама собой течет из крана! Согласно подготовленному в 2009 году обзору некоммерческого Тихоокеанского института, ежегодно на изготовление пластиковых бутылок для нужд США уходит эквивалент 2,25 миллиона тонн нефти — хватило бы на заправку миллиона автомобилей. Добавим еще расходы на производство и доставку, и получится от 4,5 до 7,5 миллиона тонн (и втрое больше с учетом всего мира).

А куда потом девать эти бутылочки? В среднем по стране в 2009 году сдавали 33 процента бутылок, намного меньше, чем в 1992 году, когда «уровень сознательности» превышал 50 процентов. В значительной степени это связано с появлением бутилированной воды, объемы продаж которой за десятилетия практически удвоились, и к 2008 году продавалось 33 миллиарда литров, причем почти исключительно в одноразовой таре из полиэтилентерефталата. Поскольку бутылки из-под воды сдавали хуже всего (менее 20 процентов), вашингтонский Институт переработки тары (CRI) пришел к выводу, что именно из-за этих бутылок настолько упал индекс возврата тары. А если сложить все это вместе, то, согласно подсчетам CRI, в помойках скапливается около полутора миллионов тонн пластиковых бутылок ежегодно. Производители бутилированной воды, конечно же,

оспаривают утверждение, будто ответственность за это ложится в первую очередь на них. Джо Досс, президент Международной ассоциации бутилированной воды (IBWA), полагает, что на бутылки из полиэтилентерефталата приходится лишь треть процента от общего мусора. «Всмотритесь, и вы увидите, что попытки свалить всю вину на бутилированную воду бьют мимо цели и совершенно не решают основную проблему», — говорит он. И по крайней мере отчасти Досс прав: чем, собственно, бутилированная вода хуже газировки, сока или пива, на производство которых тоже расходуется огромное количество воды, а бутылки из-под которых точно так же отправляются в помойку? А поскольку общество становится все более динамичным, так уж лучше пусть человек прихватит на ходу бутылку с водой, чем с подслащенной газировкой.

Именно к такому аргументу прибегают защитники бутилированной воды: они, мол, соревнуются не с водой из-под крана, а с другими напитками в ассортименте, с той же газировкой. «Каждый день в газетах и по телевидению напоминают об угрожающей статистике по диабету и ожирению, — говорит Досс. — Какой же смысл в этих нападках на бутилированную воду? Отпугнуть покупателей от более безопасных напитков?»

Тот же самый аргумент (только не марая при этом свою же газировку) приводит и Соса-Кола. «Покупателю предоставляется выбор между бутилированной водой и другими напитками, — рассуждал в 2007 году директор отдела питьевой воды Грег Кох. — Чего он хочет?

Кока-колы? Кофе? Спиртного, благо настал "счастливый час"? Всему свое время, в том числе и воде, и молоку, и соку, и пиву». По правде говоря, к тому же доводу компания в прежние годы прибегала, защищая свою газировку — таков, мол, выбор покупателя. Теперь слегка подновленная аргументация сойдет и для нового товара.

Что же касается загрязнения окружающей среды, IBWA, по словам Досса, поддерживает инициативу по использованию отдельных мусорных ящиков для сортировки разных видов отходов. Досс подчеркивает, что две трети бутылок воды выпиваются дома или на работе, то есть именно там, где имеется возможность не просто выбросить пластик, а положить его в специально предназначенный контейнер. Совпадение ли это, что там же, дома и на работе, наиболее доступна вода из-под крана? А ведь тем самым отпадает аргумент, будто вода в бутылках — существенная альтернатива другим покупным напиткам, приобретаемым в дороге. Нет, ее пьют, спокойно сидя на месте. Если Доссу указать на такое противоречие, он вернется к прежней мантре — «выбор покупателя»: «Выбор, выбор, всегда должен быть выбор, покупатели бутилированной воды хотят пить именно такую воду, и это их право».

Пусть в какой-то мере этот аргумент имеет право на существование, но трудно согласиться, что Соса-Кола и иже с нею не составляют конкуренцию водопроводу, когда в рекламе текут горные реки и бьют ключи, то есть всячески подчеркиваются чистота и вкус бутилированной воды, а отнюдь не тот факт, что ее легко купить в ларьке по пути в спортзал. По мере того как бутилированная вода завоевывала позиции, она все чаще появлялась там, где прежде пили воду из-под крана, а во многих домах и офисах полностью перешли на бутилированную воду. Как в 1990-х эксклюзивные контракты со школами способствовали распространению прохладительных напитков, так теперь из школ, аэропортов и казенных заведений исчезали фонтанчики с питьевой водой, поскольку все эти учреждения заключали договоры с производителями бутилированной воды.

Драматические последствия такой политики не замедлили обнаружиться знойным летним днем на празднике открытия нового стадиона университета Центральной Флориды. Ни одного фонтанчика там не предусматривалось, а Dasani, которой торговали с лотков по 3 доллара бутылка, к огорчению болельщиков быстро иссякла. Около шестидесяти человек пострадали от обезвоживания, восемнадцать угодило в больницу. Первоначально администрация университета думала отделаться, выдав на следующей игре по бесплатной бутылке Dasani на зрителя, но, когда возмущенные болельщики перешли к акциям протеста, решено было установить пятьдесят фонтанчиков — чего бы не подумать об этом раньше?

Такого рода инциденты вкупе с «Испытаниями воды» обратили внимание широкой общественности на последствия для окружающей среды, и бутилированная вода подверглась массовой атаке, причем во главе недовольных встали неожиданные лидеры: мэры американских городов, те самые люди, на которых возлагалась ответственность за качество водопроводной воды. Им уже до того надоела критика по поводу плохой воды в городах, что они принялись расторгать договоры с поставщиками бутилированной воды и вернули в мэрии фонтанчики. Мэр Сан-Франциско Гэвин Ньюсом зашел еще дальше и в июне 2007 года на конференции мэров предложил принять резолюцию об изгнании бутилированной воды из принадлежащих городу зданий и проводимых городом мероприятий. Проект резолюции поддержали два мэра из более консервативных округов — мэр Солт-Лейк-Сити Рокки Андерсон и мэр Миннеаполиса Реймонд Рыбак. Когда Американская ассоциация напитков во главе с Соса-Сола явилась, чтобы агрессивно противодействовать принятию закона — это, мол, лишь первый шаг к полному изгнанию бутилированной воды из города, недопустимые меры против свободного рынка, — их агрессия обратилась на них же самих. Мэры не приняли резолюцию о запрете бутилированной воды, зато они решили изучить проблему, в особенности с точки зрения пластиковых бутылок и дополнительного бремени для городской системы уборки мусора. Еще удивительнее, что исследование в самом деле было проведено, и в результате вновь, но уже с большей убедительностью, прозвучал призыв запретить воду. К тому времени к оппозиции примкнуло уже более 60 городов, в том числе Лос-Анджелес, Сиэтл, Бостон, Остин и Провиденс, которые либо разорвали контракты на поставку воды, либо запретили городским департаментам покупать бутилированную воду. В то же время бутилированная вода исчезает из меню ресторанов — первопроходцем в этом деле стала Элис Уотерс, «крестная мать» калифорнийской кухни, — в марте 2007 года она прекратила подавать бутылки с водой в своем ресторане Chez Panisse в Беркли. Вскоре ее примеру последовал фаворит канала Food Network Марио Батали: он изгнал бутилированную воду из своей империи ресторанов, в том числе из манхэттенского Del Posto.

Если лето 2003 года запомнится в Америке как начало борьбы против ожирения, в особенности против ожирения детей, то лето 2007 года стало началом битвы против бутилированной воды. Даже журнал Economist в онлайн-передовице назвал успех бутилированной воды «одной из величайших загадок капитализма» и напомнил о временах патентованных средств, окрестив воду новым «змеиным жиром».

Келлетт навсегда запомнила день, когда она осознала: победа осталась за САИ. 15 июля 2007 года. Она планировала с утра различные дела, собираясь в том числе заглянуть в штаб-квартиру Pepsi, и, проверяя звонки, к своему изумлению услышала сообщение: топ-менеджеры назначили встречу, чтобы обсудить поставленные активистами вопросы, — такое случилось впервые за много лет деятельности САИ.

В конечном итоге Pepsi заявила, что с этого момента будет писать на этикетках Aquafina «Общественный источник», указывая тем самым, что получает воду из городских ресурсов. Таким образом корпорация надеялась унять критиков, но не удалось. Через два дня активисты уже выступали с интервью по всем центральным каналам, разъясняя, что не только Pepsi, но и Соса-Сола заливает в бутылки воду из-под крана. Всего несколько лет понадобилось бутылочной воде, чтобы пройти путь от модной до отвергнутой. Осенью 2007 года САИ начало распространять значок «Вынь мозги из бутылки», уговаривая людей предпочесть воду из питьевых фонтанчиков той же воде из магазина. К кампании сразу же подключилось несколько тысяч человек, в том числе такие известные, как актер Мартин Шин. В конце 2007 года актрисы Сара Джессика Паркер и Люси Лью присоединились к требованию продавать в ресторанах Нью-Йорка воду из-под крана по доллару за стакан, чтобы собранные деньги перечислить программе ЮНИСЕФ по сохранению чистой воды за пределами США. Было собрано 100 тысяч долларов. Осенью того же года Nestle' вслед за Pepsi стала указывать на этикетках источник своей воды, а в 2009 году зашла еще дальше: на сайте компании появилась детальная информация по каждому из ее брендов.

Coca-Cola, единственный среди трех крупнейших поставщиков бутылочной воды, все еще держалась. «Стандарты FDA по очищенной воде не требуют раскрывать источник, — аргументировал позицию компании Рэй Крокетт. — Полагаю, наши клиенты знают, что они покупают». К несчастью для компании, его слова быстро подтвердились: после десятилетия, в котором ежегодный прирост измерялся десятками процентов, в 2008 году объем продаж бутылочной воды вдруг упал на 2 процента по сравнению с предыдущим годом, а Dasani — на 4 процента, хотя за три года цена этого напитка снизилась на 40 процентов. Отчасти причиной тому стала начавшаяся рецессия: покупатели потуже затянули пояса и отказали себе в такой роскоши, как бутылка воды за полтора доллара, — лучше уж залить в нее воду из-под крана. Но никто бы не отважился на такую замену, если б людей давно уже не заверили в том, что от этого они ничего не теряют.

Когда началась рецессия, CAI перенесло свою деятельность из мэрии в здание Законодательного собрания, требуя теперь уже от губернаторов разорвать контракты с производителями воды и таким образом сэкономить иссякающие ресурсы штата. Coca-Cola успела оправиться и спланировать ответный удар: как всегда, корпорация позаботилась не о том, чтобы изменить свою сущность, но лишь об изменении образа. За сто с лишним лет она выступала и тоником для здоровья, и любимым напитком Америки, и символом мировой гармонии. Теперь она прошла удивительнейшую метаморфозу, чтобы предстать хранителем окружающей среды.

Перед разливающим заводом в Нидхэме стоят восемь больших грузовиков, блестят на солнце красные бока. Вот и еще один подъехал к стоящим рядами складным стульчикам. На его борту надпись: «Знаете ли вы, что электрогибридный грузовик уменьшает загазованность нашего города?» На специально проведенной пресс-конференции компания заявила, что в Массачусетсе появилось еще пятнадцать гибридных грузовиков и таким образом осуществляется инициатива Coca-Cola Enterprises «План 2020»: за это десятилетие компания перейдет на экологически чистое производство. «Мы стремимся к великим целям, — заявил Фред Роселли из пресс-службы ССЕ, выйдя перед журналистами. В больших черных очках и в черном костюме, несмотря на 30-градусную жару, он похож на мормонского проповедника, в том числе и своим рвением. — Мы сократили расходы углерода на 15 процентов по сравнению с 2007 годом, — частит он, — мы установили энергосберегающие лампы, мы осваиваем водосберегающие технологии, мы создали новую компанию, которая занимается переработкой отходов». По его словам, гибридные погрузчики Массачусетса — лишь часть большого американского «флота», в котором на конец 2009 года насчитывается ровно 237 машин, каждая из которых выбрасывает в воздух на 30 процентов меньше выхлопных газов.

Все эти инициативы по охране окружающей среды составляют «дух КОС», заявляет сменивший Фреда Роселли на подиуме президент североамериканского отделения Coca-Cola Enterprises Стив Кэхилейн, и его подчиненные бегут в толпу, раздавая значки в форме зеленой бутылки кока-колы с надписью «Корпоративная Ответственность за Страну». «КОС — это наше обязательство приносить что-то миру всякий раз, когда наша деятельность затрагивает мир, — продолжает Кэхилейн. — Мы не только работаем, но и живем здесь, а потому делаем все, что в наших силах, чтобы улучшить условия жизни».

Сама по себе идея социально ответственного бизнеса не нова, хотя обычно ее именуют не КОС, а КСО («Корпоративная социальная ответственность»), но Coca-Cola не может не попытаться присвоить идею себе, заодно перевернув аббревиатуру. Экологические инициативы компании разворачиваются по сценарию, знакомому с 1950-х годов. Тогда пережившие Прогрессивную эру и Новый путь Рузвельта корпорации начали громко рассуждать о благом влиянии бизнеса на социум. «Компании могут более эффективно способствовать решению многих сложных социальных проблем нашего общества, — писал в 1951 году Фрэнк Абраме, президент отделения Standard Oil (позднее Exxon) в Нью-Джерси. — Таков первый долг профессионального менеджмента». Общество предъявляло к всемогущим корпорациям определенные требования, и те реагировали, отрядив определенный процент прибылей на социальные проекты.

Конечно, и организации не всемогущи, тем более что первостепенное их обязательство — повышать дивиденды акционеров, а не спасать мир. Генри Форд столкнулся с этим парадоксом еще в 1916 году, когда на Ford Motor Company подали в суд за то, что она предоставила скидки клиентам, а не обратила всю прибыль в дивиденды акционеров. Судья вынес вердикт против Форда, напомнив, что «корпорации создаются и существуют главным образом в интересах акционеров». Именно по этой причине Джозель Бакан именовал корпорации «патологическим» явлением — их задача выжать максимальную прибыль за счет чего угодно, будь то права трудящихся, окружающая среда или кошельки собственных клиентов. «Корпорация юридически обязана и уполномочена беспощадно и неуклонно преследовать свой интерес, пренебрегая любыми дурными последствиями для других», — пишет он.

Это все же не означает, что корпорации никогда не приносят пользы, — бывает ведь и так, что интересы корпораций совпадают с интересами общества. Вторая волна «корпоративной социальной ответственности» поднялась в 1970-х, когда, столкнувшись с исками таких защитников потребителей, как Ральф Надер (и Майкл Джейкобсон из CSPI), корпорации осознали, что вложения в социальные нужды послужат им своего рода страховкой против критики. В эту пору и Пол Остин постарался обеспечить Coca-Cola «гало-эффект», создавая гидропонные фермы по разведению креветок, опреснители и соевые напитки — все это, по его мнению, способствовало хорошему отношению к компании в развивающемся мире и превращало в реальность слоган Coca-Cola насчет мировой гармонии.

Тему корпоративной социальной ответственности подхватила администрация Рейгана, поощрявшая корпорации к добродетельным деяниям, чтобы восполнить дефицит финансирования социальных программ, вызванный сокращениями бюджета. И пусть Гойзуэта закрыл работавшие на общественное благо филиалы, созданные до него Остином, одновременно при корпорации появился в 1984 году фонд Coca-Cola Foundation — наглядное выражение желания «соответствовать растущим потребностям общества, которому мы служим, и обеспечить компанию конкретной перспективной программой благотворительной работы». По правде говоря, корпорация издавна отдавала какую-то часть прибыли на благотворительность — вспомним хоть пожертвования Азы Кендлера в пользу университета Эмори. Кендлер давал давал, но не признавал над собой никаких обязательств, а Роберт Вудрафф так старался сохранить в тайне свою благотворительную работу в Атланте, что заслужил прозвище «мистер Аноним». Гойзуэта, напротив, радел о публичном освещении добрых дел Coca-Cola Foundation. «Мы вовсе не намерены хвастаться, но мы будем выступать от собственного имени и позаботимся о том, чтобы этим именем мы могли гордиться», — заявлял первый президент фонда.

Хотя внешне соблюдалось разграничение «независимого» Coca-Cola Foundation и корпорации как таковой, фонд направлял свои усилия на важные для компании цели, главным образом занимаясь наиболее перспективными для Coca-Cola клиентами — детьми. Обойдя таким образом собственный запрет на обращенную к детям рекламу, Coca-Cola разработала программу помощи младшей и средней школе, в 1990-х закачала в нее 50 миллионов долларов, а затем преподнесла 60 миллионов системе детских клубов (Boys & Girls Clubs) — случайно ли эта организация заключила с компанией в 1997 году договор об эксклюзивной поставке напитков?

Гойзуэта стал одним из зачинателей «стратегической благотворительности», новой тенденции в КСО, которая проявилась в 1990-х.

Вместо того чтобы распределять свои денежки между множеством программ и организаций и показывать свою корпоративную ответственность, корпорации стали использовать свои благотворительные фонды для улучшения имиджа бренда. Так, Еххон после крушения «Валдиза» вкладывала серьезные средства в охрану окружающей среды; AT&T, развивая кабельное телевидение и Интернет, одновременно спонсировала образовательные программы для детей. Иногда компании даже боролись друг с другом за право выступить спонсором — например, производитель йогурта Dreyer's, решив

поучаствовать в деятельности крупнейшего фонда по борьбе с раком груди, обнаружил, что эта вакансия уже занята Yorplait.

«Социальное брендинг» оказалось весьма действенным. Один опрос показал, что при прочих равных 84 процентов респондентов готовы стать клиентами той компании, которая занимается общественными проблемами. Некоторые пуристы, как экономист Милтон Фридмен, сочли КСО «злом», ибо таким образом извращается идея свободного рынка, но большинство финансовых аналитиков видят в этой тенденции то, что она собой представляет на самом деле, — «хладнокровную оценку затрат и выгод», как выразился журналист Financial Times, ведь «компания, защитившие себя от социальных, этических или экологических обвинений, выше ценятся на рынке». В конечном итоге КСО радикально меняла самую душу бизнеса, и это в эпоху, когда в США произошли и наиболее отвратительные случаи корпоративного «злодейства», когда WorldCom, Enron, Tyco и другие подделывали отчетность, чтобы выдать неслыханные бонусы топ-менеджерам и инвесторам за счет своих же клиентов и служащих.

На рубеже XXI века угроза глобального потепления сделалась уже неотступной реальностью, и компании поспешили засвидетельствовать свою «экологическую сознательность». Самый известный пример — British Petroleum, сократившая свое название до BP и посулившая расшифровать эту аббревиатуру как «Beyond Petroleum» — «Больше чем нефть», — она, мол, займется производством альтернативного топлива. Годы прекрасного паблисити — а альтернативное топливо поныне составляет не более 5 процентов в продукции компании. В 2009 году новый гендиректор сократил даже этот жалкий процент в погоне за повышением прибыли. И тут же BP вляпалась в одну из страшнейших в истории США экологических катастроф — в Мексиканском заливе случилась авария на нефтедобывающей платформе, тысячи баррелей нефти ежедневно выливались в океан. Выяснилось, что BP выступала за отмену простейших мер безопасности, которые могли бы предотвратить аварию.

Даже когда «экологическое брендинг» не представляет собой столь очевидное «обеление» (или «озеленение») компании, оно все же норовит скрыть от общественности один простой факт: инициативы, направленные на повышение эффективности производства и снижение выбросов углекислого газа и других газов с парниковым эффектом, также полезны и для бизнеса. С Coca-Cola это очевидно: снижение выбросов, расходов воды и электричества означает также снижение расходов. На вопрос, какая программа действительно стоит компании денег, Роселли не сразу нашелся с ответом. «Вообще-то, грузовики с гибридными двигателями обходятся дороже, — сообразил он, наконец. — Пройдет три года, прежде чем они окупятся». Когда же его попросили назвать проекты, которые вовсе не окупятся, он возразил: «Задачу давать прибыль никто не отменял. Большие корпорации и рады бы вложить деньги безвозмездно, однако приходится думать о приоритетах».

Опасность политики КСО заключается в том, что она превратилась в основной способ брендинга и извращает истину: кажется, будто компании руководствуются альтруистическими соображениями, в то время как они занимаются лишь теми социальными проблемами, которые и для них представляют интерес. А поскольку основная цель КСО — укрепление бренда, она превращается в рекламную кампанию, и внешние проявления «социальной активности» перекрывают всякую пользу от нее. Так было с экологической инициативой Coca-Cola, развернувшейся в мощную рекламную кампанию: стоило общественности обратить внимание на загрязняющие окружающую среду пластиковые бутылки из-под Dasani, как корпорация взялась за использование вторичного сырья — и с какой помпой!

Как раз когда протест против бутылочной воды достиг пика — в конце 2007 года, — корпорация объявила, что Coca-Cola Company совместно с Coca-Cola Enterprises создают Coca-Cola Recycling, чья задача — со временем перейти к стопроцентному сбору и повторному использованию пластиковых бутылок из-под напитков, выпускаемых

компанией. Началось строительство нового, стоимостью 50 миллионов долларов завода в Спартанбурге (Южная Каролина), который должен был стать крупнейшим в мире заводом по переработке бутылок. Компания сулила: к 2010 году завод будет перерабатывать до 50 тысяч тонн пластика в год. Это был самый амбициозный проект компании по сбору и переработке всей своей тары.

Во славу этого проекта корпорация создала «экомодную» одежду из переработанного пластика и, конечно же, развернула очередную рекламную кампанию «Верните это», премьера которой состоялась во время шоу «Американский идол» в январе 2009 года. Рекламный ролик изображал людей, бросающих пустые бутылки из-под Coca-Cola в специальные урны, — и тут же им в руки падали полные бутылочки из автоматов Coca-Cola. Для пущей убедительности компания заключала договоры с парками, зоопарками и стадионами, повсюду размещая броские урны в виде бутылочки кока-колы со знакомой перетяжкой. Отдача от переработки вторичного сырья оказалась ничтожной по сравнению с этими внушающими оптимизм образами. Первоначально Coca-Cola Enterprises обещала к 2010 году выпускать в США до 30 процентов бутылок из переработанного сырья, но постепенно этот процент снизили до десяти, да и то с оговоркой «где это коммерчески приемлемо» — а в дыру, образованную такой оговоркой, проедет и погрузчик с гибридным двигателем. По правде сказать, 10 процентов — это меньше даже тех обязательств, что Coca-Cola брала на себя в начале 1990-х. Очередное невыполненное обязательство перерабатывать вторсырье — от которого компания отреклась по «соображениям окупаемости». Слишком уж дорого оказалось использовать в США переработанный полиэтилентерефталат, сокрушалась корпорация. Иными словами — мы позаботимся об окружающей среде, но никак не за счет своего кармана.

Однако благодаря заводу в Спартанбурге дела должны были якобы пойти на лад. «Спрос на вторичный пластик весьма высок», — заверял директор компании по переработке тары Скотт Виттерс. Однако проблема с полиэтилентерефталатом была и остается не в спросе, а в предложении. Производители ковров и запчастей для автомобилей уже давно конкурируют за ПЭТ для промышленных надобностей, но куда труднее получить высококачественный пластик для производства бутылок. В отличие от многих материалов, пригодных для многократной переработки, ПЭТ быстро деградирует при повторном плавлении и из него уже не получается прозрачная тара для напитков — не говоря уж о том, во что обходится очистка, без которой вторичное сырье не может быть использовано в качестве пищевой тары.

Расходы удалось бы снизить, сделав полиэтилентерефталат, в особенности высококачественный пластик для бутылок, более доступным. Однако новый завод предназначен отнюдь не для решения этой проблемы, ведь 98 процентов пластика он получает за счет уже существующих программ сбора вторсырья у населения (остальные 2 процента вынимают из специальных мусорных ящиков, которые Coca-Cola устанавливает на гонках NASCAR и тому подобных мероприятиях). По мнению аналитиков, новый завод только усугубляет ситуацию: повысится спрос на сырой материал и вырастет цена переработанного пластика.

Проблему сбора вторсырья Coca-Cola так и не решает. Помимо брендированных мусорных ящиков, компания также спонсирует и разного рода программы, например «Сохраним Америку красивой», которая выделяет гранты для городов, где собирают пластиковые бутылки для переработки. Анедавно вступила в строй новая программа RecycleBank — за сданные бутылки покупатели вознаграждаются купонами в местные магазины. Таким способом удалось добиться, чтобы сдавали больше тары (особенно в тех местах, где раньше ее почти не сдавали), но все равно процент возврата по стране не превышает 30 процентов — а Coca-Cola обещала собирать все 100 процентов.

«Это как конструктор, — поясняет Лайза Мэнли, представитель Coca-Cola по экологическим вопросам. — Мы начинаем с того, что используем пригодную для переработки тару, затем всячески поддерживаем местные программы сбора вторсырья, а это

позволяет нам лучше снабжать завод в Спартанбурге. Это длинный путь, зато мы идем в верном направлении». И, отстаивая поэтапный план реформ, Coca-Cola выступает против наиболее действенного средства повысить возврат тары — ввести залог от 5 до 10 центов за бутылку, чтобы люди возвращали тару за деньги. В тех одиннадцати штатах, где действует такая система, возврат тары достигает 70 процентов, причем чем выше залог, тем выше и процент возврата: 10 центов залога в Мичигане обеспечили 95 процентов возврата.

Coca-Cola и ее торговая ассоциация—American Beverage Association — изо всех сил препятствовали принятию такого законодательства, утверждая, что несправедливо будет повышать плату именно на бутылки из всех видов пластиковой тары. К тому же это, по мнению компании, идет вразрез с ее усилиями по сбору рассортированного мусора. «Отбирая таким образом наиболее ценное вторсырье, вы лишаете стимула программу сбора мусора, и система сама собой распадется», — грозила Лайза Мэнли. Разумеется, никаких таких ужасов не происходит в штатах с оплачиваемым возвратом тары, причем этот залог поддерживают до 80 процентов их жителей. К тому же корпоративная щедрость нередко оборачивается принуждением — так, Coca-Cola вместе с властями Майами разрабатывала программу установки урн в общественных местах, но тут мэр города публично поддержал резолюцию конференции мэров, запрещавшую продажу бутилированной воды в муниципальных учреждениях, и Coca-Cola, по словам представителя САИ Гиги Келлетт, тут же вышла из партнерства, предоставив городу самостоятельно платить за урны и в очередной раз доказав — как будто еще требовались доказательства, — что «корпоративная социальная ответственность» служит лишь прикрытием для настоящих целей компании.

Все усилия удержать за собой рынок бутилированной воды, демонстрируя свою экологическую сознательность, пропали втуне, и Coca-Cola вновь оказалась все в том же неприятном положении: общественное возмущение привело к снижению продаж. Но есть очередной пример «возвращения на круги своя» — единственный сектор, где на фоне общего падения к 2009 году наблюдался подъем, был как раз тот, в котором Coca-Cola и позиционировала себя столетием раньше: вновь успешно продавались «здоровые напитки». Агитируя в 2005 году за возвращение к прохладительным напиткам, Невилл Исделл в то же время радел и о том, чтобы компания вернула себе имидж «полезной для здоровья». В 2006 году корпорация в партнерстве с Nestle' выпустила зеленый чай Enviga, который «доказанно сжигает жиры». Доказательство основывалось на нескольких контролируемых тестах, подтвердивших способность активного компонента этого чая — антиоксиданта EGCG — ускорять метаболизм. Эксперты Coca-Cola и Nestle проверили это свойство зеленого чая на 31 испытуемом — все это были как на подбор худощавые люди, и на третий день потребления Enviga они сожгли примерно по 100 лишних калорий. Чтобы избавиться от этого не слишком большого количества калорий, требовалось выпить три 350-миллилитровые банки чая ценой от 1,29 до 1,49 доллара каждая. Coca-Cola имела при этом наглость утверждать, будто напиток содержит «отрицательные калории».

Для «пищевой полиции» это было уж слишком. Все еще таивший обиду за хитрость, с которой компания обошла его в деле со школьными контрактами, старинный враг Coca-Cola CSPI подал-таки групповой иск против корпораций. Coca-Cola попыталась подстраховаться, но довольно неуклюже: она, мол, утверждала лишь, что Enviga сжигает калории, а насчет похудения ничего не говорила. «Не увливайтесь, весь смысл в потере веса», — отрезал судья, отказавшись вдаваться на слушании дела в подобную казуистику. Пришлось отказаться от рекламного заявления про сжигание калорий, а вскоре Coca-Cola и Nestle' сняли с продажи не привлечший покупателей чай.

Иначе сложилась судьба VitaminWater, лидера нового тренда «обогащенных напитков», который Coca-Cola перекупила у компании Glaceau в 2007 году за 4,1 миллиарда долларов. VitaminWater, согласно этикетке, содержал множество экзотических ингредиентов — тут тебе и гуарана, и ягода асаи, и зеленый чай. Как это напоминает товары продавцов «змеиного жира»! Потребители заглатывали новый напиток и буквально, и фигурально, за несколько

лет продажи возросли в десятки раз, и этот бум весьма напоминал недавний успех бутилированной воды или более ранний — безалкогольных напитков. Проник обогащенный напиток и в школы, когда Американская ассоциация напитков и Альянс за здоровое поколение «апгрейдили» договор, допускавший в учебные заведения только соки и спортивные энерджайзеры и включили в него также «другие напитки», лишь бы на продающиеся в школьных автоматах двухсотграммовые бутылочки приходилось не более 66 килокалорий. В перечне витаминов и других полезных добавок Vitamin Water компания «забыла» указать один весьма существенный ингредиент: сахар. На пол-литра VitaminWater приходится 30 граммов сахара, то есть 120 калорий — всего лишь вдвое меньше, чем на такой же объем Coca-Cola. «Покупая VitaminWater, я искренне думал о пользе своего организма, — возмущается Джеймс Кох, завсегдатай спортзала в Сан-Франциско. — Я понятия не имел, что потребляю практически столько же калорий в виде сахара, как если бы я пил кока-колу». Теперь Кох возглавляет группу истцов, подавших еще один групповой иск, — вопрос в том, когда дело будет передано в суд.

На этот раз, подавая свой иск в январе 2009 года, CSPI не счел нужным предварительно уведомить Coca-Cola. Напряжение между корпорацией и ее противником растет — компания в свою очередь позволила себе назвать эту жалобу «нелепой и смехотворной». Более того — заговорив таким языком, до какого она прежде и в досаде не опускалась, корпорация именovala этот иск «оппортунистической выходкой в рекламных целях», «показухой, чтобы привлечь внимание, которого CSPI явно не хватает». В то же время, отбиваясь от нападков прессы, компания заявила, что еще не изучила иск и потому не может возразить по конкретным пунктам. А если б руководство соизволило прочесть текст иска, то убедилось бы, что компании предъявляется обвинение в большом количестве ложной рекламы и попытке скрыть тот факт, что на самом деле новый напиток — та же газировка, только сильно разбавленная.

Управление по контролю за продуктами разрешает производителям указывать те или иные полезные свойства ингредиентов — скажем, писать, что кальций укрепляет кости, — но запрещает позиционировать какие-либо виды питания как лекарство или средство, помогающее от болезни, хотя и это требование не так уж строго соблюдается. С VitaminWater корпорация зашла чересчур далеко, заявив, будто антиоксиданты в одном из сортов этого напитка «могут уменьшить риск развития некоторых хронических заболеваний», а присутствующий в другом сорте витамин А «может снизить риск возрастных заболеваний глаз». По мнению представителя CSPI Стивена Гарднера, еще предосудительнее вводящая потребителей в заблуждение тактика «двойных ярлыков»: доля «хороших» ингредиентов, витаминов и тому подобного указывается в пересчете на бутылку, а все подозрительные элементы — сахар, натрий — пересчитываются на «порцию», причем в полулитровой бутылке таких «порций» две с половиной (два с половиной стакана). «Пишут: "всего 50 килокалорий", а их в бутылке 125! — восклицает Гарднер. — Что, потребитель должен заранее опасаться обмана? Почему мы должны вчитываться в мелкий шрифт, чтобы выяснить все-таки состав?»

Coca-Cola нанесла превентивный удар, выпустив недавно VitaminWater 10 всего лишь с 10 килокалориями на порцию (то есть на полулитровую бутылку приходится 50 килокалорий). В этом продукте содержится стевия, подсластитель растительного происхождения, который признан безопасным по стандартам Управления по контролю за продуктами, хотя и высказывались подозрения, будто он может быть одним из факторов бесплодия или рака.

Если VitaminWater не «вывезет» корпорацию, у Coca-Cola остается мало новых возможностей на рынках США и Европы. Капитализм требует постоянного роста, а компания, возможно, достигла в развитых странах стабильного максимума, и дальше двигаться некуда. Она благополучно пережила борьбу против газировки в школах, но рынок сладкой газировки уже не будет расти, наступила стагнация и в секторе бутилированной воды, и, если этот сектор не оживится, в итоге компания понесет существенные убытки.

К счастью для корпорации, она давно уже не зависит в такой степени от рынков США и Европы. Как и табачные компании, которые перенесли основную свою деятельность на другие континенты, когда в США они попали под прицельный огонь, Соса-Кола все больше сосредоточивает свое внимание на перспективных рынках Бразилии, Китая и России. Развивающиеся страны имеют в глазах корпорации ряд преимуществ: быстро растущее население и более снисходительное законодательство, благодаря которому снижаются затраты компании. Однако, пользуясь этими выгодами и снижая зарплату рабочим, корпорация порождает еще более существенный конфликт между образом «всемирной гармонии», который она хочет придать своему бренду, и суровой реальностью.

Нет, мир, который создает вокруг себя Соса-Кола, — совсем не тот, что мы видим в музее «Мире Соса-Кола».

Часть вторая "Научу мир петь"

*Я хочу научить мир петь в идеальной гармонии,
Я хочу купить миру колу и составить ему компанию,
Это настоящая вещь.
Реклама кока-колы, 1971 год.*

Глава 6 «Toma lo Bueno!»

Пробираясь по запутанным тропинкам высокогорного Чьяпаса (Юго-Западная Мексика), вы рискуете пропустить маленький знак, указывающий на поворот к городку Сан-Хуан-де-Чамула. Зато вы не пропустите пестрые вывески Соса-Кола, окружающие Сан-Хуан со всех сторон. Когда спускаешься с вершины к этому поселению, где живет всего 60 тысяч человек, оно кажется военным лагерем с этими ярко-красными, украшенными красным же логотипом Соса-Кола палатками повсюду. Как большинство испанских городов, Сан-Хуан-де-Чамула построен вокруг гигантской центральной площади, где торгуют нарядными мексиканскими одежками, фруктами и овощами — их тут целые груды — и, конечно же, прохладительными напитками. Эти логотипы Соса-Кола — лишь внешнее проявление, по нему еще не догадаешься, до какой степени газировка пропитала собой быт и культуру Сан-Хуана. Но войдите в церковь на той же площади, в построенный в 1522 году собор Иоанна Крестителя, и вы обнаружите, что кока-кола проникла даже в религиозный ритуал.

Чуть ли не каждый день туристы из США, гринго, выстраиваются в очередь перед собором, сжимая в руках билеты — не терпится посмотреть на странные дела, которые творятся внутри. По ту сторону высоких дверей их встречает теплый древесный запах ладана и свежих сосновых игл на полу. Мягкий свет проникает сквозь окна под потолком, на высоте примерно 25 метров над головой. На столах перед стеклянными витринами с разодетыми статуями святых горят тысячи свечей.

У алтаря музыканты наигрывают монотонный мотив, группки женщин и детей зажигают маленькие конические свечи, наклепленные на плиты пола. Свечей так много, что их огоньки кажутся маленьким костром.

На глазах изумленных туристов молоденькая девушка открывает картонный ящик и вытаскивает оттуда коричневого цыпленка. Мать принимает птенчика из ее рук, берет его за шею и лапки, трет им поочередно каждого из своих детей. Потом она кладет птицу на пол, говорит с ней, ласково успокаивает — и сворачивает ей шею. Это обряд исцеления — цыпленок берет на себя недуги и беды тех, с кем он соприкоснулся. Его убивают, и с ним вместе уходит все дурное.

Но не ради этого ритуала явились сюда туристы, а ради обряда с прохладительными напитками. Местное население использует их для прямого общения с Богом. На полу, на сосновых иголках валяются полупустые бутылки из-под пепси и местных вариаций — Big Cola и Gugar, но чаще всего попадаются полулитровые бутылки кока-колы. Мужчина у алтаря открывает матерчатую сумку, битком набитую ими, а также прозрачными сосудами с самодельным ромом из сахарного тростника (он называется «пош»). Каждый прихожанин получает из его рук по два маленьких стаканчика, один с пошем, другой с кока-колой. Старейшина — он стоит в центре группы, одетый в черную овчину, — запекает длинную песню, выставляя обнаженные десны — зубов у него почти нет. Закончив, он отпивает немного тростникового рома, одним длинным глотком осушает стаканчик колы и протягивает его распорядителю за новой порцией. Все следуют его примеру. И по всей церкви в каждой группке людей совершается тот же ритуал, поясняет Карлос Гальегос, англоязычный гид, сопровождающий притихших немецких туристов. «Человек выпивает сперва пош, затем кока-колу, — рассказывает он. — Потом слегка отрыгивает, и частица духа вылетает в воздух. Она исповедуется Богу и возвращается в тело». Выпускают свой дух прихожане почти не слышно, очень деликатно — это же их тайное общение с Богом. Разноцветные свечи — желтая за здоровье, зеленая за урожай и так далее — символизируют различные просьбы, которые возносятся к небесам с этой легкой отрыжкой.

«Теперь стали пить разную газировку, но кока-кола по-прежнему главная, она лучше всех», — добавляет Гальегос.

Кока-кола играет столь важную роль в местных обрядах, что без нее не отмечают рождение ребенка, свадьбу или похороны, а судьи заставляют его расплачиваться за небольшие правонарушения. «У нас, — говорит Гальегос, — кока-кола — и наличные, и яд, волшебное зелье, страсть и радость, мука, любовь, лекарство».

Каким образом напиток цвета жженой карамели из штата Джорджия сделался всем для затерянного в горах мексиканского поселения? Это непростой сюжет, часть большой истории о всемирной экспансии Coca-Cola после Второй мировой войны. Современная Мексика могла бы показаться Азе Кендлеру осуществлением его мечты о неукротимом росте Coca-Cola и Роберту Вудраффу — воплощением лозунга «Кока-кола — на расстоянии желаний». «Toma lo bueno!» — призывают плакаты по всей стране («Пей хорошее!»). И мексиканцы пьют, по 635 стаканов различных напитков от Coca-Cola в год на человека, в полтора раза больше, чем в США (412 стаканов). Отчасти своей популярностью Coca-Cola обязана тем, что здесь она воспринимается как символ американского образа жизни, отчасти же и сама компания не жалеет усилий, внедряя свою газировку в каждый деревенский магазинчик. Реклама прохладительного в Мексике поистине вездесуща. Вы и полусотни шагов не пройдете, не наткнувшись на очередной логотип Coca-Cola, нарисованный на жилом доме или общественном здании.

Наряду с Канадой и тогда еще не принадлежавшими США Гавайскими островами Мексика стала одним из первых зарубежных рынков для кока-колы — ее здесь продавали уже в 1897 году. В следующие десятилетия сладкий напиток появился на Кубе, на Филиппинах, в Англии и Германии, а также в других странах, но эти ранние зарубежные продажи были скудными, почти случайными. В 1927 году Вудрафф нацелился на внешние рынки всерьез и создал зарубежный отдел, который заключал контракты с местными компаниями и бизнесменами, налаживал работу заводов, и в конечном счете этот «департамент» вырос в целое самостоятельное подразделение Coca-Cola Export Corporation.

Система франшиз, начавшаяся с того, что Кендлер непредусмотрительно подписал договор с ботлерами, на экспортном рынке вполне оправдала себя, позволив компании развиваться значительно быстрее и с меньшим риском. Если что-то шло вкривь и вкось, головная компания не несла за это ответственности — с другой стороны, корпорация с удовольствием именовала себя «местной», куда бы она ни приходила, поскольку в Coca-Cola Export граждане США составляли не более 1 процента от общего числа сотрудников. Тем не

менее большая часть доходов — до 80 процентов — возвращалась «на родину», в Атланту. Причем не все страны считались в этом союзе равными. В развивающихся государствах разливочные предприятия нередко оказывались во власти американских корпораций — так, в Гватемале и в Никарагуа это могущественная United Fruit Company — или даже напрямую принадлежали Соса-Кола, как в Индии.

И сколько бы корпорация ни превозносила суверенность и автономию других государств, она не стеснялась применить силу и хитрость, чтобы проложить себе путь и туда, где ее не очень-то приветствовали. Например, в Бразилии были запрещены напитки, в которых в качестве консерванта используется фосфорная кислота — она предотвращает разложение кофеина. Бразильская кола могла обойтись и без консерванта, поскольку в ней присутствует не искусственный, а природный кофеин из местного растения гуарана. При подписании двустороннего торгового соглашения с Соединенными Штатами в 1939 году Бразилия вынуждена была отменить этот закон. По тому же соглашению были снижены налоги на 170-миллилитровые бутылочки с прохладительными напитками — явно ради кока-колы, ведь местные газировки продавались в 350-миллилитровых бутылках.

Хотя в Южную Америку и Европу кока-кола проникла еще в 1930-х, по-настоящему объем продаж у Соса-Кола начал расти там лишь после Второй мировой войны благодаря обещанию Вудраффа напоить солдат колой за десятицентовик в любом краю земли, а также благодаря построенным за счет налогоплательщиков разливочным заводам. Международный успех компании как в зеркале отражает историю страны: Европа лежала в руинах, а США оказались, наряду с Советским Союзом, одной из двух мировых сверхдержав. Экономическое и культурное превосходство Америки вызывало, понятное дело, недовольство у граждан других стран, особенно в Европе, где благодаря плану Маршалла укреплялись американские корпорации и росли тревоги по поводу бездуховной, ориентированной только на выгоду американской культуры. Оппозиция порой перерастала в открытый протест, направленный в том числе и против общеизвестного символа Штатов — кока-колы.

В особенности коммунисты изошрялись в сплетнях насчет коварного американского напитка — и волосы-то у детей от него седеют, и вообще на разливочных заводах втайне собирают атомную бомбу. Наиболее сильное сопротивление оказывала Франция, компартия возмущалась «кока-кольной колонизацией» Европы, левоцентристская газета Monde предостерегала: на карту поставлен ни больше ни меньше «моральный облик Франции». И в данном случае к левым присоединились завзятые консерваторы — виноделы, опасавшиеся, что кола вытеснит во Франции культуру винопития, основу и символ французского образа жизни.

На попытку коммунистов и их союзников провести через Национальную ассамблею законопроект об изгнании колы из Франции и ее заморских владений Соса-Кола отреагировала с убийственной яростью. «Кока-кола не повредила здоровью американских солдат, освободивших Францию от нацистов!» — кипел от возмущения глава Соса-Кола Экспорт Джеймс Фарли, прежде работавший в администрации президента Рузвельта. «Это — решительная битва за Европу!» — восклицал главный юрист корпорации, словно и впрямь собрался развязать третью мировую. В компании была объявлена всеобщая мобилизация, подключился Госдепартамент США и предупредил Францию о «весьма серьезных последствиях», в случае если будет принято столь «враждебное американским интересам» эмбарго. Конгрессмен от штата Джорджия требовал запретить французский майонез (не правда ли, напоминает призыв конгрессменов-республиканцев переименовать «французский картофель» перед вторжением в Ирак?). Грозил Франции и ответными мерами — эмбарго на вино, в том числе шампанское, и сыр. Под таким прессом антигазировочный альянс в Национальной ассамблее дрогнул, и Соса-Кола оказалась именно тем, что предвидела и чего опасалась оппозиция: корпоративным монстром, который навязывает свой продукт и даже свою политику другим странам, хотя бы они того или нет. Хотя Соса-Кола и продавала свое присутствие в Европе, опрос 1953 года показал, что лишь 17 процентов французов пьют колу

«охотно» или «с удовольствием», а 61 проценту она «вовсе не нравится». Руководители компании оправдывали насильственную экспансию необходимостью защитить свободный рынок, который противопоставлялся тоталитарному контролю экономики, осуществляемому коммунистами. «Полагаю, коммунисты ненавидят нас не только потому, что мы — американцы, — рассуждал один представитель компании. — А потому, что кока-кола — символ свободной торговли и прибыли... каждый, кто имеет отношение к этому напитку, хорошо зарабатывает». У Соса-Кола имелись свои счеты с коммунистами, которые после Второй мировой войны национализировали разливочные заводы на Кубе и в Китае. Компания не желала иметь ничего общего с коммунистами, в отличие от Pepsi, которая в 1960-х с помощью бывшего своего консультанта Ричарда Никсона проникла даже в Советский Союз.

Но, не считая жесткого противостояния коммунистам, в целом зарубежная политика компании была столь же гибкой, как и внутренняя. На Ближнем Востоке она бесконечно тянула с выдачей франшизы израильтянам, поскольку не хотела обижать богатых шейхов — владельцев разливочных заводов в Саудовской Аравии. Когда же американские евреи запротестовали, организовав в 1966 году бойкот, в котором участвовали и центральная больница «Маунт Синай», и сеть предприятий быстрого питания Nathan's Famous Hot Dogs, в считанные дни Тель-Авив получил франшизу. Компания подсчитала все плюсы и минусы и предпочла израильтян, закрыв на два десятилетия торговлю в арабских странах. В одном интервью глава корпорации Пол Остин заявил, что его компания никогда не уступает давлению и бойкотам — хотя вроде бы в данном случае она как раз уступила.

Остин, занимавший в 1960-х пост президента Соса-Кола, а в 1970-х — должность председателя, проводил почти все свое время в перелетах, водружая флаг компании во все новых странах. К 1976 году зарубежный рынок поглощал до 40 процентов продукции компании и давал ей 55 процентов дохода. К этому времени транснациональные корпорации утвердились в качестве основной формы ведения международного бизнеса. По всему миру компании создавали филиалы для освоения местных рынков, а прибыль от них текла в Нью-Йорк, Лондон, Париж или Стокгольм. Однако на этом фоне Соса-Кола выделялась особой политикой: она передоверяла держателям франшизы не контроль, но полное владение.

«Мы не считаем себя транснациональной корпорацией, мы — многонациональная компания», — сформулировал Остин, который после бойкота пуще прежнего старался соответствовать идеалу всемирной гармонии, запечатленному в рекламной песенке Соса-Кола «Я хочу научить мир петь». Идея корпоративной социальной ответственности (КСО) уже зародилась, и Остин собирался сделать Соса-Кола ее провозвестницей. Мало того что он приобрел Aqua-Chem, дочернюю компанию, занимавшуюся опреснением воды для нужд Ближнего Востока, — Остин начал вкладывать деньги в спортивные программы и полезные молочные напитки, продававшиеся в Южной Америке наряду со сладкой газировкой. Создавая свой «галозэффект», Остин реально помогал многим людям в тех странах, где продавалась кока-кола, и если благодаря этому удавалось продать еще больше кока-колы, то вот вам и пример «идеальной гармонии» — бизнес-план компании Соса-Кола.

На президентских выборах 1976 года Остин поддержал Джимми Картера, губернатора Джорджии, пришедшего в политику напрямую с арахисовых плантаций. Он находил все новых спонсоров для своего кандидата и предоставил в его распоряжение корпоративный самолет компании. «У нас есть еще один Госдепартамент в лице Соса-Кола», — заявил как-то раз в интервью Картер. Дескать, руководители компании снабдили его «подробным анализом ситуации» по каждой стране: «какие там проблемы, кто ими правит, и я приезжаю туда с рекомендательным письмом от компании к руководству страны». Для Соса-Кола эти усилия вполне окупились после прихода Картера к власти: внезапно сдалась Португалия, долго противившаяся появлению на своей территории разливочного завода (протестовали владельцы апельсиновых плантаций). Как только Соса-Кола пустили в эту страну, Госдепартамент (не компании, а настоящий, США) предоставил Португалии заем в 300

миллионов долларов. Совпадение, не укывшееся от внимания многих американских журналистов.

Изнанка «галоэффекта» с особой — и крайне неприятной — очевидностью проявилась в Гватемале, на узкой полоске земли к юго-востоку от Чьяпаса, также населенной потомками индейцев майя. Франшиза здесь до 1950-х годов принадлежала United Fruit, а затем перешла к техасскому бизнесмену Джону Троттеру. Этот юрист, обожавший синтетические костюмы и ненавидевший коммунизм, раз в несколько недель прилетал в Гватемалу на личном самолете «пайпер-клуб» подбодрить местных менеджеров. В своих выступлениях он педалировал одну тему — все зло от профсоюзов, которые, наряду с коммунистами, только и думают, как бы отобрать у трудяги-бизнесмена его законную прибыль. Ни в коем случае, твердил он своим подчиненным, не допускайте на завод вирус тредюнионизма. Рабочие на его заводе подвергались нещадной эксплуатации, смена длилась двенадцать часов, а грузчики, таскавшие тяжеленные ящики, зарабатывали всего 2 доллара в день. К весне 1976 года более 80 процентов из двухсот с лишним работников записались в профсоюз в надежде хоть на какие-то улучшения. Лидеры профсоюза Исраэль Маркес и Педро Кеведо подали петицию Троттеру, но техасец отказался иметь с ними дело и уволил 154 человека. Уволенные подали в суд, и, поскольку закон в этом вопросе был на их стороне, их восстановили на работе, но Троттер и его местные управляющие продолжили борьбу с профсоюзом, в частности, разделили компанию на филиалы, чтобы рабочим труднее было объединиться. Рабочие обратились за помощью к католической церкви, и на их призыв ответили монахини ордена Провидения из Филадельфии, владевшие 200 акциями Coca-Cola, — акции были приобретены как для того, чтобы оплачивать расходы ордена, так и с целью влиять на зарубежную политику компании.

Настоятельница, сестра Дороти Гарданд, обратилась в Coca-Cola Company с требованием немедленно исправить положение. Президент корпорации Люк Смит признал существование проблемы, но уверял, будто условия франшизы лишают его свободы действий. «В соглашении с ботлером нет пункта... предоставляющего нам право вмешиваться в такого рода конфликты», — пояснил он. Возмущенные монахини подали на ежегодном собрании акционеров требование провести независимое расследование дела.

Не вынося их требование на голосование, компания предложила провести собственное расследование и через несколько месяцев представила отчет, полностью обелявший Троттера. Монахини настаивали на новой проверке, подозревая нечистую игру, но тут в 1978 году в Гватемале сменилась власть. Генерал Ромео Лукас Гарсия стал очередным правителем из той «династии» военных, что правила в стране после спонсированного ЦРУ переворота в середине 1950-х. Убежденный антикоммунист, он жесточайшим образом расправлялся с «подрывными элементами», натравив тайную полицию на представителей левых в правительстве, университетах, промышленности — и, конечно же, в профсоюзах.

Воспользовавшись ситуацией, Троттер пригрозил лидерам профсоюза физической расправой, если они не отступятся. Вскоре Маркеса, сидевшего в джипе, обстреляли из автомата, и он чудом остался жив. С Педро Кеведо такого чуда не произошло. Он развозил на грузовике ящики с кока-колой, и двое убийц, перехватив его на дороге, выпустили четыре пули ему в лицо и восемь в горло — а затем умчались на мотоциклах. Также во время поездки с грузом был убит еще один профсоюзный вожак, Мануэль Лопес Балан, — ему перерезали горло.

Большинство рабочих вышло из профсоюза, но неустрашимый Маркес поехал в Уилмингтон на ежегодную конференцию 1978 года, чтобы лицом к лицу высказать все президенту компании Полу Остину. Тихим голосом он описал, как были убиты его друзья, а затем воззвал к деловому чутью Остина. «Ничего хуже нынешнего имиджа кока-колы в Гватемале и представить себе нельзя, — сказал этот щуплый гватемалец через переводчика. — Мы уже убийства называем "кока-кола". Я пришел сюда, чтобы просить вас вмешаться немедленно, и пусть по разливочному заводу Coca-Cola не течет больше кровь». Остин

отказался ставить этот вопрос на голосование: мол, это не входит в компетенцию компании. Под яростные крики с мест председатель закрыл собрание.

Руки у Остина и в самом деле были связаны — стоило вмешаться в этот спор, и вся система франшиз поколеблется, в штаб-квартиру корпорации хлынут претензии рабочих из многих других стран. С другой стороны, отказываясь от вмешательства, он подрывал тот симпатичный образ компании, который сам же так старательно создавал со своей политикой корпоративной социальной ответственности и «галозэффектом». Втайне руководители Соса-Кола решили не продлевать контракт с Троттером, когда он истечет, но и разрывать его досрочно не хотели, ограничившись тем, что послали на разведку еще одного сотрудника компании — и тот, вернувшись, опять-таки доказывал правоту франшизополучателя, что и неудивительно, если учесть, что инспектор даже не допросил Троттера и не заходил на завод. Не удовлетворенные таким решением гватемальцы апеллировали в Международный союз работников пищевой промышленности (IUF), огромный интернациональный профсоюз со штаб-квартирой в Женеве, и тот в ноябре 1979 года призвал бойкотировать Соса-Кола. Остановилась работа на разливающих заводах Финляндии, Швеции и Новой Зеландии.

Ситуация выходила из-под контроля, и компания поспешила заверить критиков, что после 1981 года, когда действие контракта с Троттером закончится, франшиза не будет возобновлена. А в Гватемале продолжалось насилие, погибло еще четыре профсоюзных лидера. Граждане страны протестовали и выходили на демонстрации, в результате чего заметно упала доля компании на местном рынке. Наконец Соса-Кола дрогнула, и, после всех заверений, будто ничего не вправе сделать, пока не истечет срок действия контракта, топ-менеджеры корпорации все-таки вылетели в июле 1980 года в Денвер, чтобы сделать Троттеру предложение, перед которым он не мог устоять: два тщательно подобранных ботлера выкупают у него завод (большую часть суммы дала Coke Atlanta) — и никаких вопросов. Новые владельцы сразу же подписали соглашение с профсоюзом. Но пока корпорация тянула время, в Гватемале погибло восемь членов профсоюза. Эта кровь осталась на совести корпорации, и упреки в адрес Соса-Кола звучали вновь и вновь, в том числе и сравнительно недавно.

Все же руководство вздохнуло с облегчением, уладив «гватемальский инцидент», и вновь занялось расширением корпорации. Придя в компанию в августе 1980 года, Роберто Гойзуэта сделал ставку именно на зарубежную экспансию — от нее зависели и план повышения стоимости акций, и осуществление амбициозного желания превратить кока-колу, как он несколько позднее сформулировал, «в напиток номер один на всей Земле». Рост он измерял в литрах на душу населения для конкретной страны за отчетный год. При виде цифр рот главы корпорации наполнялся слюной: еще расти и расти. В ту пору потребление кока-колы на душу населения в Латинской Америке составляло лишь треть от аналогичного показателя в США, в Европе — четверть, в Африке и вовсе 4 процента. «Думать глобально, действовать локально», — без усталости твердил Гойзуэта. Эта фраза принадлежит ему, активисты-общественники подхватили лозунг позднее. Под его руководством Соса-Кола вникала в подробности устройства зарубежных рынков: в Токио на каждом углу появились автоматы, а в Бордо повсюду наклеивались стикеры Соса-Кола. «Наш успех всецело определяется тем, — писал Гойзуэта, — сумеем ли мы добиться, чтобы нигде на свете потребитель не мог укрыться от Соса-Кола».

Политика играла свою роль, хотя и не первостепенную. Когда активисты пригрозили бойкотом, если Соса-Кола не пожелает отмежеваться от репрессивного режима апартеида в Южной Африке, корпорация попросту отмахнулась — нельзя же терять рынок, дающий 70 процентов объема продаж на всем континенте! Но когда к протестам присоединилась и расположенная в Атланте Конференция христиан юга (SCLC) — движение в защиту гражданских прав, основанное Мартином Лютером Кингом, — Соса-Кола пошла на компромисс, перенесла завод по производству концентрата в управляемый коренными жителями Свазиленд и выделив 10 миллионов долларов в фонд поддержки

афроамериканцев. Возглавил фонд лауреат Нобелевской премии архиепископ Десмонд Туту.

Этот ход умиротворил SCLC, хотя и корпорация, и поддерживавшее систему апартеида правительство продолжали извлекать прибыль из южноафриканских разливочных заводов. Более последовательный борец — Нельсон Мандела — еще много лет после того, как вышел из тюрьмы, отвергал предложения Соса-Кола оплатить его дорожные расходы и даже требовал, чтобы в отеле на время его пребывания убирали с глаз долой напитки этой компании. Корпорация всячески старалась вернуть себе благосклонность прославленного вождя, за решение этой проблемы взялись наиболее высокопоставленные из ее чернокожих сотрудников. К 1993 году корпорация уже спонсировала президентские выборы Нельсона Манделы и он летал на корпоративном самолете. Годом позже Соса-Кола вернула себе позиции в ЮАР и возвратила себе права собственности на местный филиал, владелец которого покинул страну.

К 1988 году доходы Соса-Кола более чем на 75 процентов обеспечивались поступлениями извне. В тот год доходы впервые превысили планку в миллиард долларов. На это ушло сто лет, а всего через пять, в 1993 году, и эта цифра удвоилась, причем корпорация вошла в шестерку самых богатых компаний США. Придя к власти в 1997 году, новый гендиректор Дуг Айвестер, не теряя времени, стал подыскивать новые способы извлекать прибыль из зарубежных стран — помимо всего прочего он задумал установить в Бразилии автомат нового типа, который повышал бы в жару цену на напитки. «Это классический пример корреляции спроса и предложения», — разъяснял Айвестер корреспонденту бразильской газеты. В жару «потребность в ледяной кока-коле существенно возрастает, а потому справедливо, чтобы возросла и цена». Этот комментарий вызвал бурю негодования, причем не только в Бразилии, но в США, где слова Дуга воспроизводились в газетах и комментировались в вечерних ток-шоу.

В том же интервью промелькнуло другое утверждение, не менее возмутительное и в конечном счете причинившее компании больше неприятностей. На вопрос, не вредна ли кока-кола для здоровья, Айвестер только плечами пожал. Сахар, отвечал он, это «хороший источник энергии, жизненных сил... Мы предлагаем самый что ни на есть здоровый продукт». В США уже беспокоились по поводу ожирения и диабета, но еще большей проблемой эта угроза стала для развивающегося мира, где труднее сбалансировать диету. Нигде в мире негативные последствия неумеренного потребления кока-колы не проявляются с такой очевидностью, как в Мексике, и нигде в Мексике с такой очевидностью, как в Чьяпасе. Именно здесь, в нескольких километрах от Чармулы, в очередной раз прозвучал призыв бойкотировать корпорацию.

Мексика была одной из первых стран за пределами США, где проявили интерес к кока-коле, однако повальное увлечение этим напитком началось в 1950-х, когда вся страна была раскрашена в красно-белые цвета Соса-Кола. В прежние времена даже беднейшие фермеры питались достаточно здоровой пищей — бобами и кукурузой, но через два десятилетия выяснилось, что крестьяне покупают главным образом белый хлеб и колу, как только им удастся набрать на них денег, а зачастую даже если денег не хватает. «Деревенские врачи отмечают, что многие продают своих кур и яйца, чтобы обеспечить главу семьи кока-колой, а дети хиреют от недостатка белков», — писали Ричард Барнет и Рональд Мюллер в 1974 году в «Глобальном охвате», одной из первых книг, в которых критическому рассмотрению подверглось растущее влияние международных корпораций.

Помимо разнообразной и массовой рекламы, компания и в Мексике прибегла к той же стратегии захвата рынка, которая оказалась прежде столь эффективной в США, в том числе пустила в ход приманки в виде фирменных стульев, столов и холодильников для владельцев магазинов, которым удастся продать колу сверх установленной квоты. Пошли в ход и более агрессивные меры — наказания продавцам, в случае если они станут продавать товары конкурентов. Например, в 2002 году в Мехико дистрибьюторы пригрозили сорокалетней Ракель Чавес оставить ее без кока-колы, если она не избавится от

импортируемой из Перу Big Cola. Чавес обратилась с жалобой в Федеральную комиссию по конкуренции, и Coca-Cola Export Corporation оштрафовали на 68 миллионов долларов за нечестную конкуренцию. («Пусть командуют где хотят, в моем магазине хозяйка я», — заявила Ракель в интервью BBC.)

И тем не менее агрессивная стратегия Coca-Cola в Мексике принесла плоды, обогатив местного ботлера Coca-Cola FEMSA и его головную компанию FEMSA. Эта компания с капиталом без малого 6 миллиардов долларов вошла в список пятисот богатейших корпораций мира. За последнее десятилетие ее доходы утроились после приобретения нескольких меньших разливочных предприятий, в том числе венесуэльской Panamerican Beverages (Panamco). С 2002 по 2007 год стоимость акций FEMSA также утроилась, с 35 до 115 долларов за акцию. Большая часть этого богатства вернулась в Атланту, ибо Coca-Cola Company не только продает этому своему партнеру концентрат, но и владеет более чем 30 процентами акций Coca-Cola FEMSA.

Рост продаж кока-колы непосредственно ощущался в Чьяпасе, куда первые упаковки этого напитка доставили на вьючной лошади в начале 1960-х. Проникновение кока-колы в этот регион совпало с весьма отрадным снижением потребления самогона. Прежде, рассказывает антрополог из городского университета Нью-Йорка, и мужчины, и мальчики в высокогорных деревнях в больших количествах пили пош, домашний ром из тростникового сахара, который мы видели в церкви в Чамуле. Пьянство поощряли деревенские старейшины (касики), местные правители, которые контролировали производство самогона и получали долю от продаж. Нэш, жившая в 1960-х в деревушке Аматаенанго, отмечала, что самогон используется ежедневно, и по религиозным, и по светским поводам, причем мужчины и юноши состязаются, кто выпьет больше. Естественно, такой обычай привел к повальному алкоголизму и всем вытекающим из него дурным последствиям для общественного здоровья и социальной жизни в целом.

«С кока-колой тоже есть проблемы, но это не сравнить с алкоголизмом, от которого люди просто вымирали», — говорит Нэш. Некоторые деревенские жители даже обращались в протестантизм, только бы не участвовать в насквозь проспиртованных католических празднествах. Боясь утратить контроль, касики обратили внимания на только что заполонивший рынок новый продукт: кока-колу.

Во многих общинах те же самые касики, которые прежде торговали ромом, теперь получали концессию на продажу напитков Coca-Cola, а позднее и Pepsi. В некоторых деревнях, в том числе в Аматаенанго, концессии распределялись по политическим соображениям: функционеры Институционно-революционной партии (PRI) контролировали кока-колу, а Революционно-демократическая партия (PRD) — пепси. Новые напитки с легкостью заменили старые во множестве обрядов, в которых раньше использовался самогон (хотя кое-где, как в церкви в Чамула, пош еще применяется, но в ограниченных количествах). Владельцы концессий на безалкогольные напитки быстро богатели, другие виды торговли или производства в деревнях обычно отсутствуют, и концессию передавали по наследству, складывались династии. Однако вскоре сказались и последствия неумеренного потребления сладких напитков — кариес, ожирение, диабет. «Фу-у, они меры не знают, пьют прохладительное литрами, — говорит Нэш. — Раньше ни у кого кариеса не было, а теперь на кого ни глянь — зубы гнилые».

В интервью с американским антропологом Лаурой Джордан нынешний владелец концессии на продажу кока-колы в Чамуле и окрестностях Карлос Лопес Гомес прославлял популярность безалкогольных напитков среди мексиканцев. «Они стали частью нашей жизни, — радовался он. — Мы пьем их как воду, каждый день. Люди привыкли пить газировку вместо воды. Они привыкли пить кока-колу вместо воды».

Советник города Чамула, представитель остающейся в меньшинстве Революционно-демократической партии Кристобаль Лопес Перес, добавляет: «Наши местные, они пьют больше всего кока-колу, а после нее — пепси». Он до такой степени

опасался давать интервью о безалкогольных напитках, что согласился встретиться с антропологом лишь в помещении местного отделения правозащитной организации. Сидя за хромоногим столом в ковбойской шляпе и застегнутом жилете поверх рубашки с высоким воротником, он набрасывает картину непрерывного, с колыбели до могилы, потребления колы, о каком американские маркетологи могут только мечтать.

«Ребенок рождается — пьют газировку. Свадьбу справляют — пьют газировку. Хоронят кого — пьют газировку», — перечисляет он. Сколько газировки подадут, зависит от благосостояния семьи. Кто-то выставит четыре упаковки, а кто-то и сотню. Но вот уж где кола льется рекой, так это в пору выборов, ибо кандидаты наперебой угощают избирателей. Сам Лопес, когда баллотировался в городской совет, закупил пять трейлеров по 180 ящиков в каждом — более 20 тысяч бутылок, и это для одного лишь кандидата! В день выборов, рассказывает он, народ является на участки с тележками, чтобы катить домой ящики газировки, которые рассчитывают получить в подарок. «Больше всего шансов у того, кто раздает кока-колу, — поясняет Лопес. — Другие виды газировки ценятся меньше».

По словам Лопеса, покупать газировку никого не вынуждают, но не подать гостям колу — значит навлечь на себя всеобщее осуждение соседей. Людей, которые выставляют на праздниках местный кукурузный напиток посоль, презирают. «Люди говорят: "И чего нас звали, посоль мы и сами можем приготовить дома"». Лопес — один из немногих — позволяет себе критиковать такое увлечение газировкой. Он считает, что именно из-за газировки здоровье местных жителей заметно ухудшилось. «Головные боли, гастриты, сахар в крови, — перечисляет он. — Мы только-только начинаем понимать, что таким образом не даем ничего нашему телу, мы делаем себя больными». На вопрос, пытался ли он обсудить эту тему с соседями, Лопес отвечает тяжким вздохом: «Людей изменить очень трудно. Не знаю, когда это кончится. Очень трудно изменить представления людей».

Проблемы со здоровьем в Чьяпасе усугубились из-за того, что изменился и род деятельности местного населения. Рудники и нефтяные скважины захватили значительную часть пахотной земли, крестьяне дружно отправились на заработки в Соединенные Штаты, а дома остались женщины и дети, ведущие довольно пассивный образ жизни. На деньги, полученные из США, они покупают фастфуд и колу. Местная коалиция мониторинга здоровья СОМРІТСН обследовала население горных областей и джунглей Чьяпаса и убедилась, что проблемы с лишним весом и диабетом гораздо заметнее в поселениях поблизости от дорог, по которым едут трейлеры с кока-колой и фастфудом. «Мы не возлагаем всю ответственность на кока-колу, — говорит представитель коалиции Хуан Игнасио Домингес, — но у нас есть основания считать кока-колу катализатором. Когда все неблагоприятные факторы складываются вместе, то кока-кола оказывается последней каплей. — Он качает головой и добавляет: — Что-то в коле есть, перед чем мы устоять не можем. Наверное, это сахар, — смеется он. — Мы любим сладкое, на том стоит наша культура».

Вероятно, он прав. Исследования независимого медицинского центра «Защита права на здоровье» со штаб-квартирой в Чьяпасе подтвердили, что любовь к сладкому культивируется с первых лет жизни, местные женщины поят газировкой детей даже до трех лет. «Первые три года во многом определяют судьбу человека, именно в это время можно предотвратить развитие диабета и других вызванных неправильным питанием заболеваний, — говорит руководитель группы доктор Маркое Арана. — Если малышей приучать к большим дозам сахара, они будут зависеть от сахара всю свою жизнь». Хотя младенцев здесь все еще принято кормить грудью, матери порой наливают кока-колу даже в бутылочку для детского питания, добавляет Арана.

Арана своими глазами наблюдает постоянный рост ожирения и диабета в общинах, где он работает, но официальная статистика все запутывает. Правительственные данные подтверждают, что в Чьяпасе уровень ожирения самый высокий в стране, однако по диабету этот же регион почему-то оказался на одном из последних мест — из-за того, что этот

диагноз предпочитают не ставить, как полагает Арана.

Безопасной воды для питья жителям нагорья не хватает ни дома, ни в школе. «Учителя знают это и зачастую поощряют детей пить в школе газировку», — говорит Арана. Многие школы в Мексике до сих пор имеют эксклюзивный контракт с Coca-Cola или Pepsi, и даже после того, как сладкие напитки были изгнаны из школ Соединенных Штатов, тут они все еще широко продаются. «В других странах они позволяют себе то, чего бы не посмели делать в Штатах», — уверен Арана. Верно: именно так корпорация действует по всему миру. Поскольку она не является юридическим владельцем разливочных предприятий — держателей франшизы, эти заводы могут и не подчиняться тем правилам, которые вынуждена соблюдать американская компания.

Помимо школьных контрактов объему продаж способствовала и демпинговая цена на кока-колу в туземных общинах. Так, в городе Сан-Кристобаль-де-Лас-Касас литр кока-колы продавался за десять песо (примерно 90 центов), а на горе, в Чамуле, он стоил вдвое дешевле, причем в тех же магазинах полуторалитровая бутылка «чистой воды» от Coca-Cola продавалась за 10 песо — газировка выходила дешевле, чем ее основной ингредиент. Наиболее логичным объяснением такого парадокса представляется желание компании «подсадить» мексиканцев на сахар, что позволит со временем еще более нарастить продажи. Арана и его коллеги-медики добивались принятия налога на газировку, чтобы таким образом сократить потребление ее в стране. В 2002 году действительно был принят налог — 20 центов на любые напитки на основе высокофруктозного кукурузного сиропа. Налог бил по продукции Coca-Cola и Pepsi, но не задевал местных производителей, которые используют тростниковый сахар. (Ходят слухи, будто в Мексике кока-кола делается из натурального тростникового сахара, и компания не опровергает этот слух, однако десять лет назад дело обстояло иначе, поскольку благодаря Северо-Американскому соглашению о свободной торговле рынок был насыщен дешевой кукурузой и мексиканские ботлеры также использовали кукурузный сироп. В 60 процентах мексиканской кока-колы Coca-Cola FEMSA использовала высокофруктозный кукурузный сироп; к 2009 году доля кукурузного сиропа упала до 30 процентов, но сейчас снова планируется использовать больше кукурузного сырья, поскольку растут цены на сахар).

Но едва налог был введен, США тут же заступились за Coca-Cola во Всемирной торговой организации, утверждая, что налог является дискриминационным и направлен против американских продуктов. ВТО дважды принимала решение в пользу США — в 2005 году и снова в 2007 году, после чего Мехико отменил налог. Попытка мексиканского президента Фелипе Кальдерона ввести пятицентовый налог на все виды прохладительных напитков провалилась в Законодательном собрании благодаря усиленному лоббированию производителей. Арана все же надеется, что со временем какой-то вариант налога удастся принять, а если нет, то правительство примет закон, запрещающий продавать безалкогольные напитки по сниженным ценам и запретит эксклюзивные контракты со школами.

К корпорации здесь предъявляются и другие претензии, помимо дурного влияния сладких напитков на здоровье. У подножия горы, на которой стоит Чамула и другие деревни, жители города Сан-Кристобаль стали интересоваться условиями производства этих напитков.

Гекконы проворно выскакивают из-под ног, когда взбираешься на Уитепек, спящий вулкан на окраине Сан-Кристобаль-де-Лас-Касас. Тропа вьется сквозь лес древних дубов, их корявые стволы сплошь оплетены мхом и плющом. Сразу понимаешь, почему об этих горах майя слагали столько легенд. Многие местные жители до сих пор верят, будто духи здешних мест следят за ними. Уитепек заметно отличается от окрестных гор, сухих и поросших сосной, — склоны вулкана зелены, тут растет белый дуб, а местами настоящий влажный горный лес, где обитают десятки видов птиц, белки, олени, койоты.

Уитепек высится над всем горным комплексом, окружающим Сан-Крис (так обычно

сокращают название города), и на него обильно выпадает дождевая влага. Сквозь вулканическую почву и известняк вода проникает в подземный водоносный слой, основной ресурс питьевой воды для всех окрестностей. Влага, казалось бы, в достатке, но это лишь видимость — на самом деле все местные города и деревни страдают от ее нехватки. «В засуху воды становится совсем мало, — рассказывает Эрин Арауго, закончивший университет в США. Остановившись посреди поляны под вершиной горы, он передает то, что узнал, изучая уровень грунтовых вод. — Почти для всех доступен единственный источник воды — муниципальный, а в засушливый сезон водоносный слой, наполненный благодаря дождям, иссякает». В такую пору потребление воды в окрестностях Сан-Кристобаля строго регулируется, и в то время как жители самого города получают воду бесперебойно, в пригородах ее включают лишь на несколько часов в день. И с этим бы они еще смирились, но как раздражает присутствие разливного завода Coca-Cola на другом склоне той же горы — вот уж у кого нет проблем со снабжением водой! Корпорация закрепила у подножия Уитепека еще в конце 1980-х, открыв здесь фирменный магазин. Вскоре Coca-Cola FEMSA перенесла сюда разливочный завод из столицы штата, Тустла-Гутьеррес, поскольку тут запасов воды было больше. К 1994 году завод поставлял уже 5 тысяч контейнеров ежедневно и продолжал наращивать мощность. К 2004 году объемы производства возросли вдвое — до 10 тысяч контейнеров в день, продукция поставлялась уже не только по всему штату Чьяпас, но в соседний штат Табаско. К 2008 году завод охватил и часть штата Оахака.

Согласно правительственным данным, корпорация получила разрешение выкачивать из водоносного слоя до 500 миллионов литров в год, то есть 1,37 миллиона литров в день. Общаться напрямую Coca-Cola FEMSA отказалась, предложив обращаться с вопросами в Coca-Cola Company — а оттуда вопросы передавали обратно в Coca-Cola FEMSA. Но с Лаурой Джордан, которая в 2008 году писала диссертацию о Coca-Cola и политике корпоративной социальной ответственности в горах Мексики, представитель компании вступил в разговор и стал защищать позицию своего предприятия. По словам руководителя отдела кадров завода Грасиелы Флорес, компания расходует не более 2 процентов воды «от всего, что тратится в Сан-Кристобале» и при этом предоставляет местным жителям хорошо оплачиваемую работу.

С точки зрения тех, кто живет рядом с заводом, все выглядит не столь радужно. Вот он расползся под вершиной Уитепека, серый комплекс разливного завода. На обочине грязной разбитой дороги пожилая женщина Мария де ла Асунсьон Гомес Карпио торгует снеками для школьников. «Прежде воды было сколько угодно, но с тех пор, как двадцать лет назад здесь появился завод, все источники пересохли», — рассказывает она. Теперь местным жителям, под ногами у которых богатейший в Мексике водоносный слой, воду завозят в специальных баках, «пипах», и обходится это в 22 доллара в месяц. На вопрос же о работе, которую компания якобы предоставляет местным жителям, Мария де ла Асунсьон только смеется: «Нет, у них нет работы для неученых людей — сначала надо получить образование, а потом уж проситься к ним». Мало того — компания отказалась участвовать в ремонте проходящей позади завода дороги. «Нам они ничего не дают, а у нас — берут». Ту же повесть можно услышать из уст других людей, живущих рядом с заводом. У Марии Реазола Эстеван красивый дом на вершине горы. «Тут было много воды, — вспоминает она. — А теперь ее не хватает. Они ничего не платят и забирают нашу воду. Я очень сердита, я хочу, чтоб они ушли отсюда».

Но компания не только берет — она и отдает. Вон какая вонючая струя течет с территории завода. В центральном штате Мексики Тласкала мэр города Аписако Рейес Руис обвинил корпорацию в загрязнении земли отходами молочной продукции, из-за которого вблизи от завода погибли деревья и многие обитатели реки. Кроме того, как и в Сан-Кристобале, здесь корпорации предъявлялись обвинения в истощении местного водоносного слоя, что привело к пересыханию сельскохозяйственных угодий. FEMSA отрицала эти обвинения: дескать, она не превышает установленный для нее Национальной

комиссией по воде лимит в 1,7 миллиарда литров и на завод приходится не более 1 процента воды, потребляемой в регионе. «Мы соблюдаем закон», — утверждает Марко Антонио Дехеса, проектный инженер Coca-Cola FEMSA, в ответ на вопросы американского общественного фонда Grassroots International.

Много или мало воды берет Coca-Cola FEMSA в Аписако и в Сан-Кристобале, компания за нее ни цента не платит, поскольку договор был заключен напрямую с федеральным правительством. Так случилось, что бывший менеджер Coca-Cola сделался президентом страны и помог провести соответствующий закон. Coca-Cola FEMSA превзошла все успехи головной компании, умевшей ладить с президентами США от Эйзенхауэра до Картера: в Мексике президентом стал Висенте Фокс, который в 1970-х занимал должность генерального директора Coca-Cola Mexico, подразделения Coca-Cola Export Corporation (Coca-Cola Export Corporation полностью принадлежит Coca-Cola Company) и за время своего руководства добился того, чтобы корпорация превзошла по объему продаж Pepsi и чтобы кока-кола сделалась основным безалкогольным напитком Мексики. «Работа в Coca-Cola стала для меня вторым образованием, — повествовал Фокс в интервью New York Times в 1999 году. — Я изучил стратегию, маркетинг, финансовый менеджмент, оптимизацию использования ресурсов. Научился не принимать никаких компромиссов и стремиться к победе». Во время предвыборной кампании «дитя кока-колы» использовал работу с фокус-группами и массированную телерекламу — этим способам побеждать он научился в Coca-Cola. Он также опирался на связи с корпорацией, пригласил к себе финансовым директором еще одного топ-менеджера Coca-Cola, который сумел получить миллионы от ботлеров и от других отраслей бизнеса и провести Фокса во власть. Став в 2000 году президентом, Фокс с неменьшей готовностью помогал своему прежнему работодателю. Другого гендиректора компании, Кристобаля Хайме Хакеса, он поставил во главе Государственного комитета по воде, и вместе они осуществили приватизацию значительной части государственной системы водоснабжения, а права на пользование ресурсами продавали напрямую крупным сельскохозяйственным и прочим предприятиям.

В первую очередь от такой политики выиграл, судя по обзору 2003 года, основной ботлер Coca-Cola в Мексике, владелец завода в Чьяпасе, Coca-Cola FEMSA. Компания получила 27 концессий на право извлечения воды из рек и водоносного слоя и 8 концессий на право сливать отходы. За все это в совокупности было уплачено 29 тысяч долларов — ничтожная малость по сравнению с годовым доходом в 650 миллионов долларов. По оценкам бывшего мэра Сан-Кристобаля (представителя правого крыла) Виктории Ольвера, компания и за пользование водой платила гроши — 1,75 миллиона песо или 150 тысяч долларов в год (то есть всего 0,03 цента за литр), причем напрямую федеральному правительству. «Муниципалитету не достается ничего. Ничего, — подчеркнула Ольвера в разговоре с Джордан. — Они говорят: мы обеспечиваем занятость. Но они обеспечивают нам не столько занятость, сколько проблемы с окружающей средой. Вот если бы они платили налог, тогда от них и впрямь была бы польза».

Именно захват водных ресурсов, в большей даже степени, чем причиняемый газировкой ущерб здоровью, восстановил многих жителей Сан-Кристобаля и окрестностей против корпорации. Тут и так недолго любили американский капитализм, Coca-Cola же стала символом алчности. Здесь, как и во Франции 1950-х, выражают глубокое сомнение по поводу мотивов, которыми руководствуются такие компании. Не стоит забывать, что именно здесь произошла самая знаменитая за последние двадцать лет революция.

В первый день нового 1994 года из джунглей вышли мужчины в черных шапочках и с боевыми винтовками в руках. Они захватили центральную площадь города. На протяжении многих лет Сан-Крис считался провинциальным туристическим центром, культуры майя и гринго причудливо смешивались в местных кафе и на уличных празднествах. И вдруг туристы оказались заперты в отелях и тщетно пытались понять, чего хотят проникшие в город революционеры с закрытыми лицами. Наконец вождь повстанцев назвал себя — «субкоманданте Маркое». Своих товарищей он именовал сапатистами в честь известного

руководителя крестьянского восстания Эмилиано Сапаты. Они пришли требовать возвращения коренному населению прав и земель. И сапатисты не случайно выбрали для нападения тот день, когда вступил в силу Северо-Американский договор о свободной торговле: с их точки зрения этот договор был продолжением той политики, что допускала приватизацию и продажу их земель под ранчо, рудники и добычу природного газа.

Хотя сапатисты происходят по прямой линии от революционеров-марксистов, которые некогда задавали тон в Южной Америке, они не придерживались коммунистической доктрины единого командования. Им больше по душе автономные группы в деревнях, далеких от коррумпированной столицы. После нескольких столкновений с регулярными войсками, в результате которых погибло несколько сот человек — главным образом сапатисты, это движение отказалось от насилия. Вскоре туристы вернулись, и даже в большем количестве, потому что сапатисты привлекли к себе внимание левых. Однако мир длился недолго — вскоре армия уничтожила несколько баз сапатистов, а военизированные отряды устроили резню в деревнях, замеченных в сочувствии к повстанцам.

Победив в 2000 году на выборах, «дитя кока-колы» Висенте Фокс начал переговоры с сапатистами и предложил в качестве компромисса закон по защите прав коренного населения и демилитаризацию Чьяпаса. Закон пересматривался и перетолковывался до тех пор, пока Маркое не объявил всю эту затею издевательством, — и тогда сапатисты вернулись в джунгли и пребывают там до сих пор. Как ни странно, эти борцы против международных корпораций — между прочим, недавно они выступили и против фармакологических компаний, обвинив их в том, что в поисках новых лекарственных растений они сгоняют индейцев с их земель, — почему-то ничего не имеют против Соса-Кола. Закрыв лекарствам и алкоголю доступ в контролируемые повстанцами области, Маркое поощрял потребление кока-колы, и во время столкновений с армией грузовики компании оставались единственным транспортом, который пропускали через линию фронта. «Мы сами знаем, как избавиться от кока-колы, — шутил субкоманданте. — Мы выпьем ее до последней капли».

Революционный дух сапатистов передался и другим группировкам, которые развернули движение уже против Соса-Кола Компани, особенно в Сан-Кристобале, где многие не могут примириться с присутствием завода на Уитепеке. С 2006 года сапатисты поддерживают на горе «мирный лагерь», чтобы уберечь леса от порубок. Более сильную оппозицию организовали в самом городе, где ассоциация микрорайонов, обозначаемая аббревиатурой COCIDER (Comite Ciudadano para la Defensa Popular, Гражданский комитет народной защиты), протестовала против рационирования воды для жителей пригородов, отказывалась платить за воду и самовольно включала воду в те часы, когда водопроводная компания ее отключала. Ассоциация также настаивала на рационировании воды для Соса-Кола, особенно в период засухи, когда ресурсов не хватает на всех. «Нам известно, что Соса-Кола забирает себе очень много, — говорит Сесар Моралес, один из руководителей ассоциации, беседуя со мной в заднем помещении местного кафе. — Согласия жителей ей не требуется. Вода вся выкачивается из водоносного слоя — он один на всех, — и потому каждый, кто берет себе воду, отбирает ее у всех».

Поскольку Соса-Кола FEMSA подписала контракт на двадцать лет напрямую с правительством, COCIDER не располагает легальными механизмами, которые позволили бы ему ограничить компанию в потреблении воды. В отчаянии ассоциация присоединилась к бойкоту компании, поощряя своих членов пить фруктовые соки и традиционные туземные напитки вроде посоля. Но если американские евреи в 1960-х или негры на Юге США в 1980-х еще могли чего-то добиться, то противостоять полнейшей интеграции кока-колы в жизнь Мексики оказалось невозможно. «Кока-кола у нас в крови, в наших сердцах, — вздыхает Густаво Кастро, интеллигент левых убеждений, с лохматыми волосами и такой же бородой, который со своей группой "Другие миры" организовал этот бойкот. — Можете рассуждать о политике сколько угодно, однако стоит затронуть кока-колу, и вы наживете неприятности. Она стала частью мексиканской культуры — настолько, что с ней уже и

спорить нельзя».

В ярко раскрашенном офисе Кастро висят постеры различных кампаний по борьбе за воду и здоровье, в том числе и пародийная реклама кока-колы со слоганом «Гастрит навсегда!». Теоретически, рассуждает Кастро, бойкот мог бы причинить компании серьезный ущерб. Кастро и его товарищи подсчитали, что жители Сан-Кристобаля и окрестностей ежегодно тратят на кока-колу около 50 миллионов долларов. Трудность заключается в том, чтобы открыть людям глаза на связь между деятельностью корпорации и проблемами окружающей среды и здоровья. К бойкоту не присоединились даже те 10 тысяч человек, которых изначально планировалось завербовать (и это довольно скромная доля от общей численности населения).

Бойкотировать кока-колу тем труднее, что альтернативы этому напитку нет, местная вода по большей части загрязнена. Кастро попытался договориться с производителем фруктовых соков из Мехико, чей *Boing!* продается за 15 песо литр, в то время как двухлитровая кока-кола — за 10-11 песо, но добиться снижения цены до конкурентоспособной не удалось.

Бойкот в Чьяпасе провалился, у местных властей руки связаны федеральным законом, но по крайней мере одна общественная организация смотрит в будущее, и это — новое поколение. «Взрослых уже не спасешь, — рассуждает Тереса Сепеда Торрес, глава Гражданского альянса, который старается пробудить у людей сознательное отношение к дефициту воды. — Все тяготы лягут на молодежь и подростков, и они будут их решать, потому и обращаться в первую очередь следует к ним».

Офис Тересы в Сан-Крисе тоже украшен яркими постерами, которые ребята сами рисовали на конкурсе, посвященном проблемам окружающей среды. Но хотя альянс борется против загрязнения воды и за сохранение природных ресурсов, ему тоже не удастся сломить привычку литрами пить кока-колу. «Мы стараемся объяснить детям, какой ущерб они наносят своему здоровью, что это из-за сладкой газировки они толстеют, — говорит Тереса Сепеда. — Пока мы рассказываем о природных ресурсах и о круговороте воды в природе, дети прекрасно воспринимают каждое слово, сами рвутся что-то предложить, но, как только речь заходит о кока-коле, все усложняется».

Вероятно, отчасти причиной тому эксклюзивные договоры, из-за которых школьники на каждом шагу сталкиваются с продукцией *Coca-Cola*. В Мексике корпорация не ограничилась рекламой в школах и спонсированием спортивных программ, она сосредоточила свою корпоративную социальную ответственность на строительстве самих школ. В 1999 году *Coca-Cola Foundation* вложил 10 миллионов долларов в отдельный фонд *Coca-Cola Foundation/Mexico*, и тот в партнерстве с правительством построил в Чьяпасе уже восемь школ дневного пребывания и четыре интерната. Разумеется, фонд сам не строит школы, но, по крайней мере, вкладывает деньги в строительство — обычно от 20 до 30 процентов общей стоимости проекта. На интернат, который обошелся в 180 тысяч долларов, корпорация пожертвовала 55 тысяч долларов, на среднюю школу — 155 из 680 тысяч.

Как и в Соединенных Штатах, эти денежные вложения обычно работают на главную задачу *Coca-Cola Company* — продавать больше своей продукции детям. В муниципальном магазине рядом со школой в Уистане, в 20 километрах к востоку от Сан-Криса, по эксклюзивному договору с ботлером продаются исключительно напитки компании, и, выходя из ворот школы, дети первым делом видят красно-белый знак. В иных школах тем же логотипом расписаны баскетбольные площадки и футбольные стадионы, а в одной школе этот логотип украшает собой даже баскетбольный щит. Естественно, на трибунах торгуют газировкой, и зрители отмечают глотком кока-колы каждый удачный бросок.

Некоторые противники корпорации видят в затеянном *Coca-Cola* строительстве школ завуалированное покушение на общественные водные ресурсы. Хуан Игнасио Домингес из *COMITCH* намекает, что *Coca-Cola FEMSA* спонсирует школы в деревнях с наиболее богатыми ресурсами воды и обходит стороной бедные деревни, не имеющие доступа к

водоносному слою. «В двух поселениях Coca-Cola предложила построить старшие школы, а в соседних нет даже средней», — возмущается он. В Уистане, по сведениям бывшего городского советника, едва в 2002 году школа была открыта, как компания запросила об ответной услуге: предоставить ей лицензию на строительство в деревне маленького разливочного завода. Эта просьба вызвала ожесточенные дебаты, поскольку местные жители опасались, как бы завод не отнял у них воду. На референдуме около 80 процентов проголосовало против. Но Coca-Cola, по словам Домингеса, заранее договорилась с двумя крупными землевладельцами. Узнав об этом, городской совет попытался запретить эту сделку. «Они сказали: "Вода общественная", — вспоминает Домингес. — Разрешения надо просить у всех, а Coca-Cola не хотела так усложнять себе жизнь».

Проверить этот рассказ невозможно, и он подозрительно напоминает страшилки европейских коммунистов насчет того, как дети седеют от колы или что под видом разливочного завода маскируется производство атомной бомбы. Во всяком случае, такие слухи свидетельствуют об укоренившемся в регионе недоверии к транснациональным корпорациям — даже если они делают что-то с виду полезное для местных жителей, за этим прячется некий умысел. Но и эти, и подобные им слухи не отвратили большинство жителей Чьяпаса — и тем более большинство мексиканцев — от кока-колы, которая продается здесь во все больших количествах. Зато в нескольких сотнях километров к югу более серьезный конфликт привел и к более эффективному бойкоту компании. Трагическая история рабочих разливочного завода в Гватемале потрясла корпорацию вплоть до ее штаб-квартиры в Атланте.

Глава 7

«Сироп в крови»

Тучи заслоняют иллюминаторы пятидесятиместного самолета, направляющегося в Апартадо, столицу колумбийской области Ураба на побережье Карибского моря. Когда же самолет поднимается выше, над гребнем гор, внезапно тучи разрывает яркое сияние солнца, и проступают темно-зеленые вершины Анд. Становится понятно, каким образом партизаны, появившиеся здесь еще в 1960-х, сумели так долго укрываться от врагов в лесной крепости. Самолет идет на снижение, и цвет горного склона меняется от темной лесной зелени до экзотических оттенков лайма, а потом вдруг на много гектаров во все стороны распространяются банановые плантации.

Аэропорт окружен башнями и изгородями, поверху тянется колючая проволока. Сразу за автомобильной парковкой виднеется ярко-красный плакат все с тем же привычным силуэтом — бутылочка с перетяжкой, кока-кола. Над рисунком надписано по-испански «El Lado Coca-Cola de Uraba» («Кока-кольная сторона Урабы», вариация на тему новейшего слогана компании «Кока-кольная сторона жизни») - Из горлышка бутылки вылетают стаи птиц и бабочек, сыплются цветы, во все стороны — брызги разноцветной краски. Увы, в нынешней ситуации эти пятна чересчур похожи на капли пролитой крови.

Путь в Карепу — километр за километром тянутся банановые деревья, лениво раскинувшие свои листья на солнце. Двадцать минут в машине — и вот уже город, задыхающийся от пыли, в нем — с десятков кафе, построенных из бетона и ржавого железа, и на каждом вывеска либо Coca-Cola, либо ее колумбийского конкурента Postobon (дистрибьютор — PepsiCo). Завод Coca-Cola находится в нескольких сотнях метров от городского центра, но это уже пустынный участок шоссе. Владелец — разливочная компания Bebidas y Alimentos de Uraba, а построено предприятие, по меркам Coca-Cola, не так уж давно — в 1979 году, примерно в то же время, когда здесь появились консервные заводы United Fruit Company (в дальнейшем — Chiquita). Поначалу дела корпорации и в этом регионе шли неплохо, но потом уровень продаж надолго упал, и отчасти причиной тому стала гражданская война в регионе, который превратился в оплот партизанского движения.

Начался конфликт еще шестьдесят лет тому назад, в период, выразительно именуемый

«Насилие», когда за убийством популярного либерального лидера в 1948 году началась резня между членами двух основных партий, либералами и консерваторами. Оказавшиеся промеж двух огней коммунистические мятежники бежали в горы рядом с Боготой, объединились под руководством партизанского командира Мануэля Маруланда, он же Верная рука — прозвище отмечало точность его прицела и скорость, с какой «капитан» избавлялся от проникавших на его территорию правительственных войск.

В 1958 году две большие партии заключили мир и разделили между собой власть, оставив коммунистов ни с чем. Армия провела рейд по их базам, и партизаны ушли в джунгли, переменили свое название на Революционные вооруженные силы Колумбии (FARC) и усвоили марксистскую философию вместе с партизанской тактикой точечного нападения на правительственные отряды и расположившиеся в контролируемом ими регионе гарнизоны. Большинство партизан ушло на юг, но кое-кто направился и на север, в малонаселенные районы Урабы. Близость к Карибскому морю позволяла импортировать сюда оружие из Панамы и переправлять далее на север наркотики, а всех, кто пытался им противостоять, партизаны похищали или убивали.

Считается, что члены FARC проникли в профсоюзы на банановых заводах United Fruit Company. В самом ли деле это было так или нет, в любом случае бизнесмены по всей стране чувствовали угрозу со стороны партизан, в особенности от небольшой группировки под названием Национальная армия освобождения (ELN), которая действовала в центре страны, вдоль величайшей реки Колумбии, Магдалены, и первой прибегла к наиболее устрашающей тактике этой партизанской гражданской войны — похищать богатых людей ради выкупа. Кроме того, группировка вымогала деньги у нефтяных компаний и других предпринимателей, не обходя своим вниманием, разумеется, и символ капитализма — Coca-Cola. С 1990-х годов ELN собирала с разливочных заводов «налог» в размере 20 центов за каждый отгруженный контейнер. Стоило компании отказаться от уплаты, как ее трейлеры оказывались украдены или сожжены, несколько дистрибьюторов погибло.

Отпор этой партизанской войне против бизнесменов давали военизированные отряды. В Колумбии издавна существовали отряды самозащиты, «аутодефенсас», и в 1965 году они были легализованы, однако военизированные отряды появились только в середине 1980-х, когда бизнесмены и владельцы ранчо объединились в долине Магдалены под руководством старого ранчеро Рамоно Исасы.

Созданные на деньги меделлинского наркокартеля, который возглавлял Пабло Эскобар, отряды начали истребление «сборщиков налогов» из FARC и ELN. Тела увечили, бросали их в воду. Военизированные отряды чинили жестокую расправу в деревнях и городах, которые подозревали в сочувствии к партизанам. Чтобы устроить оппозицию, мишенью выбирали полицейских и либеральных политиков. В 1989 году они зашли чересчур далеко, убив судью и нескольких прокуроров, после чего федеральное правительство объявило военизированные отряды вне закона. Но отряды не были распущены, они попросту ушли в подполье и перестроились под руководством братьев-бандитов Фиделя, Карлоса и Висенте Кастано. Братья Кастано выросли в «кофейном поясе» Кордобы, к югу от Урабы, но распространили свое влияние на всю страну, создав Союзы самозащиты Колумбии (AUC). в 1997 году они открыто заявили о себе, и новая вооруженная коалиция развязала террор против всех, кого подозревала в сотрудничестве с партизанами, — в первую очередь удар был направлен против лидеров местных общин, борцов за права рабочих и членов профсоюзов.

Ураба оказалась под контролем известного своей жестокостью Фредди Рендона Эрреры по прозвищу Немец. Светловолосый и светлоглазый Немец, согласно подсчетам борцов за права человека, похитил или убил 2 тысячи человек за шесть лет. Другая местная «знаменитость», Хосе Эвер Велоса, сам ведет счет и добрался уже до 3 тысяч убитых. «Чаще погибают невинные, — пожимает он плечами, — но такова гражданская война». Подручные этих двоих убийц устраивают показательные расправы над гражданскими лицами, пуская в ход мачете и бензопилы. Известен случай, когда бандиты ворвались в школу в день «урока мира» и на глазах у всех обезглавили мальчика — в другой раз они

отрезали голову старику и играли ею в футбол на городской площади.

В то время, когда в Урабе начались все эти ужасы, разливающий завод в Карепе выживал с трудом за счет личных средств основного его совладельца, Ричарда Кирби, бизнесмена, живущего на два дома, в Боготе и Майами. Кирби принадлежали существенные доли и в других предприятиях Coca-Cola в Колумбии. На затруднительную экономическую ситуацию менеджмент отреагировал притеснением рабочих — их заставляли трудиться по шестнадцать часов в сутки, а людей с большим стажем увольняли, чтобы не повышать им зарплату и не предоставлять обычные льготы за выслугу лет.

Поначалу профсоюз поддавался, стараясь лишь, где возможно, добиться минимальных уступок, но в 1993 году новый союз работников пищевой промышленности SINALTRAINAL стал организовывать рабочих с более воинственным настроем и на переговорах держался твердо. Наиболее громко звучали голоса двух новых руководителей профсоюза, Хосе Элеасара Манко и Луиса Энрике Хиральдо, которые требовали от руководства предприятий повышения зарплаток и гарантий против увольнений. Колумбийские законы разрешают увольнять рабочих по желанию владельца, за исключением членов исполнительного комитета профсоюза — тем работа гарантируется.

Как только SINALTRAINAL поднял шум на заводе, в городе появились граффити с символикой военизированных отрядов и распространились слухи о том, как расправляются с активистами профсоюзов в соседних городах. 8 апреля 1994 года Манко попросту исчез. Через две недели настала очередь Хиральдо. 20 апреля его мотоцикл перехватили по пути на завод, Хиральдо оттащили в лес и там застрелили. «Проводилось расследование, — рассказывал его брат в интервью (встреча происходила в штаб-квартире SINALTRAINAL в Боготе, в неприметном здании жилого района неподалеку от центра, выделяющемся лишь бронированной дверью). — Писали какие-то отчеты, но никого не нашли. Наша мать очень переживает».

В следующем году в адрес брата Хиральдо и других членов профсоюза также раздавались угрозы, а в итоге еще один лидер, Луис Энрике Гомес, был застрелен на крыльце собственного дома. Компания никак не реагировала на убийства, тем более что уцелевшие активисты обратились в бегство. Избавившись таким образом от оппозиции на заводе, руководство закрутило гайки. «Они всегда высасывали кровь из рабочих — работайте, работайте, работайте!» — говорит Хиральдо, который вместе с несколькими наиболее отважными рабочими организовал новый исполнительный комитет вместо самораспустившегося. Стало еще хуже, когда на заводе появился новый управляющий, Ариосто Милан. В маленьких городах все друг друга знают, и рабочие видели, как Милан общается с людьми из военизированных отрядов, с их командующим по прозвищу Щетка — это был светлокожий человек с черными как смоль волосами и миндалевидным разрезом глаз, — а также с помощником командира по прозвищу Селитра — тот был приземистый, с грубым, темным лицом. Видели рабочие, и как Милан пьет с боевиками кока-колу у ларька возле ворот завода или же угощается вместе с ними пивом в баре.

По словам рабочих, Милан начал публично похвастаться, что «сотрет профсоюз с лица земли». Одному из них он говорил, что профсоюз «до сих пор не уничтожен лишь потому, что я пока этого не хотел». Всерьез обеспокоенное руководство SINALTRAINAL в ноябре 1995 года направило письма в Bebidas и в Coca-Cola Colombia (полностью принадлежащий корпорации филиал Coca-Cola Company) с предупреждением насчет деятельности Милана и с требованием защиты для рабочих. Ответа не последовало.

Напряжение росло. В 1996 году профсоюз начал переговоры по новому рабочему соглашению, требуя повышения заработной платы на 35 процентов в течение года, увеличения декретного отпуска, страхования здоровья и жизни, а также отдельного фонда для развития спорта. Особым пунктом оговаривались меры по безопасности рабочих, руководству запрещалось общаться с командирами военизированных отрядов. Главным представителем профсоюза на этих переговорах выступал генеральный секретарь Исидро

Хиль, работавший на заводе привратником и имевший много друзей среди рабочих.

Хиль, родившийся в маленьком городке примерно в 200 километрах к северо-востоку от Карепы, был седьмым из десяти детей. С ранних лет он мечтал пробиться в жизни, усердно учился, прирабатывал, торгуя местной газетой, но, не закончив старшую школу, уехал вслед за старшим братом Мартином в Урабу, женился и обзавелся двоими детьми. Мартин устроился на работу в администрации разливного завода, и Исидро опять-таки последовал за ним и встал на том же заводе к конвейеру. Здесь он травмировал палец, и его перевели на охрану ворот. На заводе Хиль реализовал свой талант организатора, он проводил спортивные турниры — по футболу, волейболу и бейсболу, собирал коллег на вылазки, рыбачить на соседних реках. Очень скоро весь — или почти весь — завод оказался у него в друзьях. Попав в аварию на мотоцикле по дороге на работу, он требовал с Милана выплату, как за производственную травму, но тот отказал.

В тот самый день, когда подошел крайний срок ответа руководства на требования рабочих — это было 5 декабря, — Хиральдо беседовал с Хилем у ворот. Оба они с тревогой наблюдали за подъехавшим мотоциклом. «Потом договорим», — сказал Хиральдо и, торопливо извинившись, пошел обратно к зданию завода. На полпути он услышал за спиной выстрелы и, обернувшись, увидел, как Хиль падает наземь.

Кровь в его жилах словно превратилась в лед — Хиральдо бросился бежать, а за его спиной все еще гремели выстрелы, добивая его друга.

Президент профсоюза Эрнан Манко работал во дворе завода на погрузке. Он увидел, как голова Хиля резко запрокинулась и тот упал в сторону привратницкой. Убийца повел пистолетом ему вслед, загоня пулю за пулей в еще содрогавшееся тело. Всего он выпустил десять пуль — еще четыре после первой, которой уже было бы достаточно, в лицо, четыре в сердце и последнюю — в пах, когда Хиль распростерся на правом боку, причем его голова оказалась на территории завода, а ноги — по другую сторону ворот.

Убийца преспокойно вернулся к мотоциклу, сел на него и уехал. Друг Хиля, рабочий Адольфо Кардона, подбежал к убитому. Когда он приподнял с земли его голову, пробитый пулями череп раскололся у него в руках. Мартин находился в то время в Карепе. Ему позвонили по телефону, он тут же вскочил на свой мотоцикл и помчался на завод с такой скоростью, что по пути, должно быть, проехал мимо ехавших ему навстречу убийц брата. Он упал на тело Исидро, рыдая и обнимая его. Там Мартина и застали следователи во главе с представителем генеральной прокуратуры, которые явились установить факт смерти.

Работа на заводе прекратилась, все высыпали во двор. Рабочие в ужасе гадали, было ли убийство Хиля актом личной мести или с этого начнется истребление всего профсоюза. Наконец друг Хиля Кардона вызвался расследовать это дело. Его звали Дьявол, отчасти потому, что такое прозвище носил его отец, но и сам Кардона отличался горячностью и упрямством.

Он выехал на велосипеде на шоссе и почти сразу же наткнулся на отряд. «Тебя хочет видеть Щетка», — проорал незнакомый человек, поравнявшийся с ним на мотоцикле. Хорошо известное имя наводило страх, но Кардона постарался не обнаружить своих чувств. «Мне и самому нужно поговорить с ним», — прокричал он в ответ. «Увидишь его в La Ceiba», — распорядился боевик. La Ceiba — магазинчик по продаже газировки в центре города.

Кардона направился вслед за мотоциклом в людный коммерческий квартал. Они проехали мимо магазинов, витрины которых были заполнены кухонной утварью, CD-плеерами, модными футболками и пластмассовыми детскими игрушками — импортом из Панамы. Крутя педали, Кардона добрался до магазина и увидел за столиками перед ним человек семь-восемь, весьма крутых с виду. Тут же подъехал и «лейтенант», приземистый некрасивый человек по прозвищу Селитра. Кардона счел, что лучшей обороной ему послужит нападение, и заявил: «Я намерен говорить только со Щеткой». Селитра пожал плечами: командир сейчас находится на другом конце города и «занят стиркой», но скоро прибудет.

И вот, рассказывает Кардона, пока он ждал, подъехал мини-автобус Toyota. Он увидел лицо водителя и оцепенел. В Урабе эту машину именовали «путем в небеса». Людей затаскивали туда, и больше их никто не видел живыми. «Господи, — подумал Кардона, — они же меня убьют». Взгляд его метался по сторонам в поисках пути к отступлению. Он увидел, как из магазина выходят оба убийцы Хиля. «Пойдешь с нами, парень», — заявил один из них. Кардона двинулся в ту сторону, куда указывал этот человек, увеличив таким образом расстояние между собой и мини-автобусом. Отойдя чуть-чуть, он решил воспользоваться моментом и с криком «Поймайте, если сможете!» бросился бежать по направлению к полицейскому участку. До участка надо было пробежать два квартала, и каждую минуту Кардона ожидал получить пулю в спину. Краем глаза он заметил остановившийся на обочине возле бильярдной грузовик, собиравший банановую кожуру, метнулся туда и укрылся за ним. Селитра аккуратно поставил свой мотоцикл по другую сторону от грузовика — преградив таким образом Кардоне дорогу к полицейскому участку — и велел своему подручному зайти за грузовик. Дьявол вновь рванулся с места, проскочил мимо Селитры, который чуть было не ухватил его за рубашку. «Сукин сын!» — орал Кардона и бежал зигзагами в надежде уйти от пуль. «Куда ты бежишь?» — окликнул его какой-то знакомый, увидевший лишь, как приятель несется мимо. «Не видишь — сукины дети хотят меня убить!» — прокричал ему Кардона и кинулся дальше, под спасительную сень полицейского участка.

Лидеры профсоюза напрасно ждали во дворе завода возвращения своего «следователя». Наконец пронесся слух, что Кардона в сопровождении полицейских вернулся домой, но задержался у себя ровно настолько, сколько понадобилось, чтобы собрать чемодан. (Он бежал в Боготу, оттуда в США и теперь получил убежище и живет в Детройте.) Не успели активисты переварить эту информацию, как явился представитель компании и посулил от имени Bebidas оплатить билеты на самолет каждому, кто пожелает завтра же покинуть город. Лидеры профсоюза разошлись по домам, и вряд ли кто-нибудь из них спал в эту ночь, пока военизированные отряды громили здание профсоюза в густонаселенном городском квартале. Оттуда вынесли печатную машинку и небольшую сумму наличными, затем здание спалили дотла. На следующий день в дом, где прятался президент профсоюза Эрнан Манко, пришел его знакомый и предложил ему заглянуть в La Ceiba, а уж потом ехать в аэропорт. Манко отправился в злосчастный магазин газировки уверенности, что его ждет расправа. Как только он поднялся по ступенькам, дверь за ним захлопнулась. В сумраке бара он разглядел за столиком Щетку. «Тот парень на заводе погиб из-за тебя, — заговорил Щетка. — Здание профсоюза сожгли из-за тебя. Завтра мы устроим на заводе собрание, — продолжал "лейтенант", — и мы снимаем с себя всякую ответственность за то, что произойдет с теми, кто будет упорствовать. — Поглядев на Манко в упор, он добавил: — А тебя, президент, я бы предпочел вовсе никогда больше не видеть».

Этого Манко хватило. Вместе с Хиральдо и еще несколькими членами исполнительного комитета профсоюза он поспешил в аэропорт, чтобы лететь в Боготу. Остальные рабочие, придя на следующий день на завод, застали там большой военизированный отряд во главе с Селитрой. Членам профсоюза раздали уведомления об увольнении, и те — некуда деваться — их подписали. Всего сорок пять человек бежали из города или были уволены. Профсоюз был раздавлен.

Расправа с профсоюзом в Карепе не была исключительным явлением — по крайней мере, сами активисты профсоюза воспринимают это событие как часть системы. «С самого начала Coca-Cola нацелилась не только закрыть профсоюз, но и физически расправиться с его членами», — утверждает президент SINALTRAINAL Xabber Корреа. Невысокий и мрачный, с коротко подстриженными волосами, он сидит в центральном офисе профсоюза в Боготе и повествует обо всем этом ровным голосом, со стоическим выражением на рябоватом лице. Среди колумбийских профсоюзов SINALTRAINAL выделяется своим боевым духом, он добивается радикальных изменений законодательства в целях защиты населения и окружающей среды.

«Уже сорок лет наша страна, наши ресурсы подвергаются разорению», — повествует Корреа, вина во всем транснациональные корпорации. А правительство, говорит он, не пытается обуздать разгул крупного бизнеса в стране, хуже того, оно даже поощряет расправу с теми, кто требует перемен, объявляет таких людей мятежниками и партизанами. «Правительство не признает общественных движений и организаций, с его точки все это — террористы», — возмущается Корреа. Ему самому не раз грозили убийством боевики, его сажали в тюрьму как мятежника и «партизана», но каждый раз признавали невиновным. «Мои дети шутят: дескать, гулять с папой — все равно что с бомбой в кармане. Кто знает, в какой момент она рванет, — продолжает Корреа. — Но выйти из борьбы я не могу. Реальность такова, что уж лучше состоять в профсоюзе, чем жить вовсе без организации».

За тем письмом, которое Корреа и другие лидеры профсоюза направили в Coca-Cola Colombia в 1995 году, за год до гибели Хиля, после убийства последовали уже другие просьбы: профсоюз хотел обсудить сложившуюся ситуацию с юристом Bebidas и с основным акционером компании Ричардом Кирби. Оба, однако, ответили, что не готовы комментировать ситуацию, а головная Coca-Cola Company, позднее утверждавшая, будто об убийстве ей стало известно лишь несколько дней спустя, ни тогда, ни после не предложила оказать какую-либо помощь людям, оставшимся без работы. Bebidas оплатила билет на самолет тем, кто покидал город, но заявила, что компенсировать зарплату не станет, поскольку они вынуждены бежать по вине военизированных отрядов, а компания тут ни при чем. Более того, беглецы были уволены за «неявку на рабочее место»!

С того дня, как им пришлось бежать из Карепы, Манко и Хиральдо покоя не знали. «Бросаешь работу, семью, жену с детьми, маму, — вздыхает Манко. Его чеканное, словно у кинозвезды, лицо, теперь избороздили морщины, след горестей и тревог. — Вырос в тропиках, а приходится жить в городе, где понастоящему холодно. Стареешь, теряешь силы». На вопрос о семье он отвечает не сразу, сперва потирает лицо широкой заскорузлой ладонью. «Семью я с собой взять не мог, — говорит он. — Пришлось нам расстаться. Жена ушла жить к своим родителям».

Хиральдо устроился немногим лучше. Вместе с женой и четверыми детьми он поселился в небольшом городе под Боготой, работает швейцаром время от времени. «Заработаю денег на еду — на автобус не хватает, заплачу за автобус — не на что будет купить еду», — вздыхает он. Но даже здесь он не чувствует себя в безопасности. Спустя несколько лет после того, как он покинул Карепу, Хиральдо прямо в автобусе схватили двое мужчин, силой привели его в какой-то дом, приставили к голове пистолет. Отпустили его с напутствием: «В следующий раз убьем». С тех пор оба друга живут в постоянном страхе. «Лишний раз не высываемся, — поясняет Хиральдо. — Никогда не знаешь, кто тебя подкарауливает».

Однако вопрос, пьют ли они кока-колу, вызывает у обоих смех и на миг снимает напряжение. Затем Манко хмурится снова. «Нет, мы не пьем кока-колу. Пить ее — все равно что пить собственную смерть», — говорит он. Когда-то о рабочих, преданных компании, говорили, что у них «в крови течет сироп». Манко переиначивает это выражение: сироп, по его словам, — это кровь рабочих.

Отмолчавшись в пору кризиса, Coca-Cola Company в дальнейшем яростно отрицала малейшую свою причастность к расправам над рабочими в Колумбии. «Вести бизнес в Колумбии достаточно сложно, — писал спустя несколько лет представитель компании в официальном ответе на запрос Союза сталелитейщиков США. — Слишком часто мы видим, слышим, читаем о насилии в некоторых регионах страны, о нарушении человеческих прав и даже о жертвах. Все это внушает тревогу». Тем не менее, продолжает этот менеджер, «недавние обвинения в адрес Coca-Cola Company, которая якобы прибегала при ведении дел в Колумбии к незаконным и репрессивным мерам, безусловно несправедливы. Coca-Cola Company выступает категорически против подобных нарушений прав человека в Колумбии и нигде в системе Coca-Cola не допускает подобных действий».

По крайней мере, одно в этом послании соответствует истине: ситуация действительно сложная. Созданная Азой Кендлером более столетия тому назад система франшиз позволяет корпорации переложить ответственность за соблюдение условий труда на плечи местных компаний по розливу. В то же время столь важная для бренда идея всемирной гармонии побуждает корпорацию устанавливать некий этический код для своих ботлеров, настаивать на соблюдении свободы союзов и ассоциаций и воздерживаться от насилия. Вопрос, однако, заключается не только в том, в какой мере местные управляющие Bebidas способствовали расправе над профсоюзом, но и в том, много ли было об этом известно в Атланте и предпринимала ли головная компания хоть что-то, дабы все это предотвратить.

Компания в свое оправдание напоминает, что колумбийские власти провели расследование убийства Хиля и сняли все обвинения с ботлера. На бумаге расследование и впрямь выглядит убедительно. Отделение по правам человека в генеральной прокуратуре приступило к расследованию через неделю после убийства и за несколько лет провело несколько сотен допросов рабочих, служащих и свидетелей, пытаясь уличить убийц и выяснить, сыграл ли в этом преступлении какую-то роль — и какую именно — франшизополучатель Соса-Кола. Первая задача — найти непосредственных исполнителей убийства — оказалась непосильной. К тому времени как удалось установить личность Селитры — Ариэля Гомеса, он и сам уже погиб в уличной перестрелке. Щетка, как выяснилось, по документам именовался Энрике Вергара и состоял палачом при Немце. Он провел несколько наиболее кровавых расправ в окрестностях, а затем исчез без следа.

Показания многих свидетелей подтвердили близкое знакомство Милана с командирами военизированных отрядов. Кроме того, ряд свидетелей, включая двух охранников и заводского инспектора по кадрам, указали, что директор по производству Ригоберто Марин также водил дружбу с боевиками и их часто видели вместе. Охранники сообщили о том, как Марин провел людей из военизированных отрядов на завод, распорядившись не записывать их имена на входе.

К тому времени оба этих топ-менеджера покинули город. Милан уволился за неделю до гибели Хиля, ссылаясь на «здоровье дорогой мамочки», Марин продержался еще полгода и подписал весьма принужденное по интонации прошение об отставке «по личным причинам». Следователей из отдела прав человека такие отговорки не устроили. В сентябре 1999 года они получили ордер на арест не только Вергары, но и Марина с Миланом, объявив их в розыск по подозрению в убийстве, терроризме и похищении человека. Улики «не оставляли ни малейшего сомнения в том, что они [Марин и Милан] подстрекали военизированный отряд уничтожить действовавший на заводе профсоюз», — писали в своем заключении следователи, уточняя, что поведение этих людей «свидетельствует о наличии заранее составленного плана... направленного на уничтожение профсоюза».

Милан и Марин настаивали на своей непричастности к преступлению, утверждая, что и с боевиками знакомы не были, и профсоюзу не угрожали — напротив, по их словам, они сами подвергались угрозам со стороны военизированных отрядов. Милан уверял даже, будто он платил за покровительство армейскому отряду Алехо дель Рио, стоявшему гарнизоном на дороге в Апартадо. Марин признал, что боевики заглядывали на завод, но якобы лишь попить газировки, а если их имена не внесли в журнал, так это потому, что охранники их боялись. И он опять-таки рассказывал, что его самого подозревали в сочувствии к партизанам и даже вызывали по этому поводу на встречу с региональным командиром военизированных отрядов по имени Пабло.

Новая информация побудила прокуратуру выпустить Марина 19 июня 2000 года из тюрьмы на том основании, что доказательств его причастности к насилию набралось недостаточно. Шесть месяцев спустя следствие по делу об убийстве Хиля было закрыто. Такой исход глубоко огорчил родных погибшего и его товарищей по профсоюзу, однако для колумбийской системы правосудия это типично, по словам Доры Люси, члена Коллегии адвокатов имени Хосе Альвеара Рестрепо в Боготе. Коллегия давно уже борется с безнаказанностью членов военизированных отрядов. «Во многих случаях улики набирается

вполне достаточно, однако прокуратура заявляет, что их мало, и закрывает дело». Более 2600 активистов погибло за двадцать лет, а судебные приговоры были вынесены менее чем в ста случаях, и по большей части — в последние годы. Основная причина такого положения — политическое давление, которое испытывают следователи и прокуроры. В то самое время, когда по делу Хиля было принято такое решение, в стране разгулялись партизаны, и общественное мнение громко взывало к беспощадному отпору терроризму. С другой стороны, в офисе генерального прокурора скапливались доказательства тесного сотрудничества между армией и военизированными отрядами. В июле 2001 года прокуратура даже произвела арест генерала Алехо дель Рио, того самого человека, у которого Марин, по его словам, искал защиты. Генералу было предъявлено обвинение в сотрудничестве с боевиками. На протяжении ряда лет они проводили совместные операции.

Но в том же месяце новый генеральный прокурор Луис Камило Осорио уволил главу отдела по правам человека и провел чистку среди следователей, которые проявили излишнее усердие в выведении на чистую воду военизированных отрядов. Еще месяц спустя он выпустил на свободу дель Рио. «Осорио причинил прокуратуре серьезный ущерб, от которого она до сих не оправилась», — полагает Адам Исаксон, директор программ Центра международной политики. Этот расположенный в Вашингтоне исследовательский центр изучает, среди прочих стран, и Колумбию.

Помимо личной дружбы некоторых менеджеров с завода в Карепе с членами военизированных отрядов появились и другие малоприятные свидетельства того, что компания поддерживает тесные отношения с этими группировками. Опытный репортер американского Национального общественного радио, автор исчерпывающего исследования по гражданской войне в Колумбии «Ходячие призраки» Стивен Дадли утверждал, что эти отряды умышленно располагают свои базы поблизости от разливных заводов Coca-Cola. В 1999 году авторитетный журнал *Cambio* — колумбийский эквивалент *Time* — сообщил о встрече представителей ботлера Panamco с главой АУС Карлосом Кастаньо в августе 1998 года. Целью встречи было обеспечить проникновение продукции Coca-Cola в долину Магдалены. В ту пору боевики Рамона Исасы требовали дань за то, чтобы пропустить газировку в регион, а когда Panamco отказалась платить, они на четыре месяца остановили грузовой транспорт. Сидя в своем лагере под городом Монтерия, Кастаньо якобы побранил Исасу за такие действия: «Рамон, мы не можем воевать с корпорациями, — говорил он. — Мы боремся с партизанами». Исаса молча кивал, но в итоге согласился отменить эмбарго, после чего боевики и представители корпорации дружно угостились цыпленком, рисом и кока-колой.

С одной стороны, этот эпизод говорит даже в пользу ботлера, который отказался платить боевикам как раз в тот момент, когда те под руководством Кастаньо и Исасы творили худшие из своих жестокостей. С другой стороны, просто чудовищно, что руководство компании тайно вступило в переговоры с группировкой, которую колумбийское правительство объявило вне закона, а правительство США (правда, уже позднее) внесло в список иностранных террористических организаций. «Никто больше из американских корпораций не общался с Карлосом Кастаньо, — говорит Исаксон. — Вопрос в том, как много было известно в штаб-квартире в Атланте. Если ваши франшизополучатели общаются с наркоторговцами, чтобы обеспечить продвижение вашей продукции в регионе, — это вас как, совсем не колыхнет?»

Справедливости ради надо сказать, что компания оказалась зажата между двух конфликтующих групп в бесконечной гражданской войне и к самой этой войне не имеет никакого отношения. Вполне вероятно, что руководство — и в Колумбии, и в Атланте — пыталось таким образом разрешить или хотя бы улучшить ситуацию. Раз уж правительство Колумбии оказалось бессильно защитить бизнесменов от насилия, чинимого обеими враждующими сторонами, почему бы не заключить нечто вроде сепаратного мира? Но в Колумбии не оставалось возможности сохранять нейтралитет, как Coca-Cola прежде поступала при политических осложнениях, когда на призыв «подняться во весь рост, чтобы

вас посчитали» один из руководителей компании ответил прославившейся фразой: «Посчитали по обе стороны забора».

«Мне не кажется приемлемой такая логика: правительство, мол, не смогло нас защитить, поэтому мы сами обеспечили себе защиту, — говорит Мария Макфарланд, наблюдатель по Колумбии от правозащитной организации "Хьюман райтс уотч". — Если нет возможности вести бизнес в этом регионе, не прибегая к поддержке группировок, запятнанных насилием, так не ведите здесь бизнес». Именно к такому выводу пришло и Министерство юстиции США несколькими годами позже, при администрации Буша, когда другая компания — Chiquita Brands International — в марте 2007 года признала, что за восемь лет с 1997 по 2004 год уплатила колумбийской AUC за покровительство 1,7 миллиона долларов, а до того на протяжении восьми лет платила FARC.

Компания продолжала платить даже после того, как собственный консультант рекомендовал ей «покинуть Колумбию», где она зарабатывала по 10 миллионов долларов в год. Руководство оправдывалось тем, что такой ценой покупало безопасность для своих сотрудников, но юристы из Министерства юстиции США установили, что этими деньгами оплачивались также убийства членов профсоюзов и борцов за права человека на банановых плантациях Урабы — это происходило в то же самое время, когда был уничтожен профсоюз в Карепе. «Попросту говоря, — писал Департамент юстиции, — ответчик, Chiquita, финансировал терроризм». Компания заключила мировую и согласилась выплатить 25 миллионов долларов компенсации, но и после этого не свернула свою деятельность в Колумбии.

И то была не единственная компания, предпочитавшая откупаться от вооруженных группировок. Благодаря недавно принятому декрету о «мире и справедливости», который сулит амнистию или хотя бы смягчение приговора всем членам военизированных отрядов, кто сложит оружие и признается в своих преступлениях, на свет выплыли и другие сведения. «Тем компаниям, кому война была на руку... приходилось платить, — сообщил в своих показаниях командир отряда Эвер Велоса. — Специально за убийство они не платили, но мы пользовались их деньгами, чтобы убивать людей». Командир отряда, действовавшего в соседней провинции, поведал об условиях соглашения с Chiquita и с Dole, которое выходило далеко за пределы платы за безопасность: «Управляющие плантациями Chiquita и Dole обращались к нам и указывали на конкретных людей, которые причиняют... проблемы, — такие показания дал в декабре 2009 года Карлос Тихерас. — Все понимали, что с этими людьми мы покончим. По большей части это были члены или руководители профсоюзов».

Бизнесмен из Урабы Рауль Асбун, сам командир тайной военизированной организации, признался в интервью Miami Herald, что ему платили и Dole, и Del Monte, а колумбийский производитель безалкогольных напитков Postobon согласился раскошелиться на 5 тысяч долларов в месяц после того, как AUC похитила нескольких водителей грузовиков. Сначала Асбун говорил, что платила и Coca-Cola, но потом взял свои слова обратно — он, мол, ошибся.

Не моргнув глазом он признавался в организации нескольких убийств на разливочном заводе Coca-Cola. В том числе и Исидро Хиль, как заявил Асбун в марте 2009 года, был убит по его приказу, потому что он «собирал деньги для боевиков». Опаснейшие для Coca-Cola показания: бизнесмен и боевик, признавшийся в том, что вымогал деньги у международных корпораций и использовал эти средства для финансирования убийств, берет на себя также и расправу с работниками Coca-Cola — но, с другой стороны, эти же показания могли и обелить компанию, поскольку Асбун уверял, что никто не платил ему непосредственно за убийства.

Оплачивала ли Coca-Cola развязанный боевиками террор или нет, она, несомненно, извлекала из него выгоду, и не только в Урабе, но и в других частях страны, где связи между руководством заводов и военизированными отрядами прослеживаются более отчетливо. Спокойные воды Магдалены скрывают память об ужасном прошлом — сотни выпотрошенных трупов плыли по этой реке за последние тридцать лет. Военизированные

отряды Рамона Исасы контролировали в 1990-х весь этот регион, лишь рабочий городок Барранкабермеха оставался свободным, островок левых убеждений посреди реакционного моря.

Но и здесь, как в Урабе, настала пора страшных перемен. «Угрозы начались в 2001 году, на заводе появились граффити, — вспоминает работающий в этом городе вице-президент SINALTRAINAL Карлос Галвис. — В некоторых надписях меня называли по имени, в душевых у нас писали: "Хуан Карлос Галвис, вон из Coca-Cola"».

Этот невысокого роста общительный человек с острым носом и пронизательными глазами навывкате приехал в аэропорт на сером внедорожнике с тонированными окнами в сопровождении двух телохранителей — он никогда не перемещается по городу без них. Как и в Боготе, в Барранкабермехе (он же просто Барранка) здание профсоюза не отмечено вывеской и защищено бронированными дверями, но обстановка здесь более неформальная, то и дело заглядывают рабочие, слышатся шуточки, по большей части люди подначивают своих же товарищей.

Но Галвис становится серьезным, когда садится во главе длинного стола, крутит кольца на пальцах, пока говорит. Он пренебрег этими угрозами, рассказывает он, и тогда начались звонки домой, его обзывали «сучьим профсоюзником» и грозились убить. Звонившие знали, в какую школу ходят его дети, и могли, по их словам, в любой момент начать действовать. То было начало переворота, хотя сначала члены профсоюза этого не осознавали.

Пока Галвис рассказывает, металлическая дверь внезапно распаивается и входит президент местного отделения профсоюза Уильям Мендоса, громко хохоча над собственной шуткой. Он преспокойно расстегивает рубашку и достает из кобуры пистолет, выкладывает его на стол. Прозвище Менлосы — Большая Голова, тут, говорит он со смехом, и объяснений не требуется. В профсоюзе он состоит уже восемнадцать лет, работал на погрузке и еще помнит те времена, когда завод принадлежал компании Indega, и та кое-как соблюдала приличные отношения с профсоюзом в 1980-е. В лучший свой год, 1993-й, SINALTRAINAL насчитывал без малого 2 тысячи членов по всей стране.

Именно тогда завод в Барранке перекупила Panamco, которая функционировала в Колумбии с 1945 года и постепенно прибирала к рукам ее разливные заводы, а также распространяла свое влияние и на другие южноамериканские страны. Тем временем гендиректор Coca-Cola Дуг Айвестер осуществлял из Атланты свое «сорокадевятипроцентное решение», подчиняя ботлеров централизованному контролю. В 1993 году корпорация приобрела 10 процентов акций Panamco, а к 1995 году увеличила свою долю до 15 процентов и тогда же объявила эту компанию своим основным ботлером в Южной Америке. К 1997 году доля Coca-Cola составляла 25 процентов.

Panamco постепенно скупала разливные заводы Колумбии, и в ее руках их собралось семнадцать — три небольших предприятия, в том числе Bebidas y Alimentos в Карепе, еще сохраняли независимость. Экспансия вынудила компанию основательно залезть в долги; тяжелым бременем для нее стало устаревшее оборудование на скупленных заводах, а тут еще повышение зарплат и другие льготы, которых добивались профсоюзы. Поскольку головная корпорация устанавливала фиксированную цену и на отпускаемый ею концентрат, и на продаваемый в розницу конечный продукт, у ботлера не оставалось других возможностей увеличить доходы, кроме как сократив расходы, и в первую очередь расходы на оплату труда. С 1992 по 2002 год 6700 работавших на Coca-Cola колумбийцев потеряли работу, подавляющее большинство уволенных трудилось на предприятиях Panamco. В 2003 году Panamco попросту закрыла 11 из 17 своих заводов, расторгнув договоры с рабочими. В тот же самый год компанию поглотил мексиканский филиал Coca-Cola FEMSA, сделавшийся в свою очередь основным — и даже суперглавным — ботлером Латинской Америки.

SINALTRAINAL протестовал против увольнений, но действовать профсоюзу было все труднее, поскольку его лидеры все чаще становились жертвами военизированных отрядов. Реакционеры обвиняли активистов в сотрудничестве с партизанами, которые угоняли и жгли грузовики Coca-Cola. Мендоса категорически отрицает взаимодействие профсоюза с какими

бы то ни было вооруженными группировками. «В этой стране любого несогласного объявляют боевиком, — говорит он. — Самый простой способ для корпорации включить нас в расстрельные списки». Однако над его головой висит — и бросается в глаза — портрет Че Гевары. Активисты не видят никакого противоречия в том, что они чтут память самого знаменитого повстанца Латинской Америки, хотя сами и не желают быть причисленными к партизанам. «Мы считаем себя профсоюзом левого крыла. Мы уважаем тех, кто ведет вооруженную борьбу, — поясняет Мендоса. — Иногда лишь с оружием в руках удается добиться необходимых перемен. Просто мы для себя выбрали иной путь».

В городе появлялось все больше угрожающих граффити, а компания Panamco обеспечивала водой и прохладительными напитками манифестации военизированных отрядов против партизан. Мендоса и Галвис вспоминают о том, как представители компании проводили переговоры с человеком из АУС прямо на территории завода. Вскоре после того, как боевики заняли город, бывший член профсоюза Сол Ринкон обратился к Мендосе с предложением организовать ему встречу с их командиром: они, дескать, могли бы договориться о том, что профсоюз будет вести себя тихо и послушно, не причинять неприятностей, и тогда обойдется без насилия. Профсоюз отказался от переговоров, и через несколько месяцев Галвис видел Ринкона на заводе, тот о чем-то беседовал с руководителем отдела продаж. Много времени спустя Ринкон был арестован и осужден за соучастие в убийстве лидера профсоюза нефтяников в марте 2002 года. Уже в тюрьме в нем опознали члена Центрального блока Боливара — филиала АУС.

А в 2002 году угрозы против Галвиса и других членов профсоюза нарастали. Галвис обратился в тайную полицию (DAS), и ему обеспечили охрану, однако о членах его семьи не позаботились. Жене Галвиса преграждали на улице дорогу какие-то мужчины, запугивали ее, обещали в скором времени расправиться с ее мужем. В тот год она была беременна их вторым сыном, вспоминает Галвис, и как-то раз дорогу ей преградил мотоцикл, направил свет фар прямо в глаза. За рулем сидел командир захватившего Барранкабермеху военизированного отряда — он сказал, что убьет женщину, а потом доберется и до ее мужа.

Опустив взгляд на свои руки, распростертые на стеклянной поверхности стола, Галвис вновь принимается крутить обручальные кольца. «Я чувствовал себя беспомощным, полностью в их власти», — говорит он. Хуже всего были эти угрозы близким. Жена стала требовать, чтобы Галвис вышел из профсоюза, а когда он отказался, проблемы в их отношениях стали нарастать, и в итоге, не выдержав такого давления, супруги расстались. «Мы с ней не сумели договориться. Я всегда отвечал "нет"», — говорит он.

Угрожали и родственникам других членов профсоюзов. Летом 2002 года несколько мужчин чуть не выхватили четырехлетнюю дочь Мендосы Карен из рук ее матери. На следующий день, рассказывает Мендоса, ему позвонили на мобильный телефон. «Партизан сучий, на этот раз тебе повезло, — заявил голос в трубке. — Мы-то хотели прикончить твою девчонку и вернуть ее тебе в пластиковом мешке». Причиной нападения опять-таки стала профсоюзная деятельность: «Вы выступаете против того, что мы делаем в Барранкабермехе, против нашего союза с Coca-Cola. Если не уймешься, кто-нибудь из членов твоей семьи погибнет». Мендоса сообщил о происшествии властям. Правозащитная организация предложила ему убежище в Швейцарии, но Мендоса отказался покинуть родину, несмотря на то что после покушения на дочку он на месяц лишился сна.

«Совсем еще малышка, а ее уже пытались убить, — тихо говорит он. — Моя жена сказала, это случилось из-за меня, из-за того, что я делаю. Это уничтожило наш брак». Жена Мендосы ушла от него, как ушла и жена Галвиса, но девочка, которой сейчас десять лет, осталась на попечении отца. В школу ее сопровождают телохранители, больше ей никуда выходить не разрешается. «Иногда она спрашивает, почему ей нельзя пойти поиграть с другими детьми, — вздыхает он. — Но если с ней что-то случится, меня это доконает».

После первого взрыва насилия угрозы членам профсоюза постепенно сошли на нет, но сначала Галвис и сам подвергся нападению. В августе 2003 года он ехал домой в сопровождении охранников и, завернув за угол, чуть не налетел на человека, который стоял

посреди улицы возле мотоцикла с пистолетом в руках. Один из телохранителей открыл дверцу, чтобы прицелиться, но тот человек выстрелил раньше. Мотоциклист и охранник обменялись несколькими выстрелами, затем нападавший вскочил на мотоцикл и уехал. Галвис сообщил в полицию об этом инциденте, описав его как покушение на его жизнь. Он ничего более не слышал об этом деле до 2007 года, когда офис генерального прокурора уведомил Галвиса, что против него открыто дело по обвинению в ложных показаниях. Оказывается, полиция собрала доказательства того, что в тот день произошло вооруженное ограбление, и человек, стрелявший в джип Галвиса, был одним из грабителей, который отреагировал на угрозу, когда увидел оружие в руках охранника. «Я оказался под следствием за то, что был жертвой нападения, — возмущается Галвис. — Таким образом правительство хотело продемонстрировать, что мы попросту все выдумываем».

В Колумбии ложные обвинения являются настолько обычной практикой, что для юридической подставки есть даже особый термин — *montaje judicial*. В 1990-х дела против членов профсоюза и общественных деятелей фабриковали все более умело и тонко, вовлекая ни в чем не повинных людей. Обвинение, выдвинутое против Галвиса в Барранке, еще пустяк по сравнению с тем, чему подверглись три члена профсоюза в городе Букамаранга, в 100 километрах к востоку. И в этом деле менеджеры Panamco были замешаны уже напрямую.

Если в штаб-квартире SINALTRAINAL в Боготе витает дух поражения, а шуточки в здании профсоюза в Барранке отдают висельным юмором, то в Букамаранге активисты обретаются в чем-то очень похожем на военный бункер. Центральный трудовой совет Колумбии (CUT) делит помещение с несколькими родственными профсоюзами, в том числе две комнаты выделены SINALTRAINAL. Отправляясь выпить черного кофе с арепой (кукурузной лепешкой), Нельсон Перес сует в задний карман брюк пистолет. По дороге члены профсоюза обходят не состоящего в профсоюзе рабочего в красной майке Coca-Cola, который с усилием катит в гору тележку с шестнадцатью заполненными бутылками ящиками. Мускулы на руках бедолаги набухают и чуть не лопаются, склон слишком крутой. «Год проработает и надсадит спину, — замечает Альваро Гонсалес, отдавший этой компании двадцать семь лет труда. — После этого ему останется лишь фруктами на улице торговать».

Ему ли не знать — в свои 44 года Гонсалес изо дня в день трудится на принадлежащем Coca-Cola заводе, поднимая эти 20-килограммовые ящики или снимая их с грузовиков. За гладкую кожу и слегка раскосые глаза товарищи прозвали Гонсалеса Японцем. Худощавый, со вкусом одетый в клетчатую рубашку Tommy Hilfiger, брюки цвета хаки и кожаные мокасины, он не смотрится обычным рабочим. И тем не менее Гонсалес начал работу в компании в 18 лет уборщиком, мыл туалеты, а со временем поднялся до изготовителя концентрата, рассказывает он, устроившись в практически пустом помещении профсоюза, чтобы подробно изложить свою историю.

У него-то как раз поначалу имелся «сироп в крови». Юноша был в восторге оттого, что его взяли на работу в знаменитую американскую фирму, и его собрание посрамило бы коллекции самых ревностных членов клуба коллекционеров Coca-Cola. «У меня весь дом был заполнен сувенирами, мне казалось, я служу в лучшей на свете компании, — вспоминает он. — Я носил носки с их символикой, рубашки с логотипом Coca-Cola, да что там, даже трусы. И мне в голову не приходило, что когда-нибудь я буду относиться к корпорации так, как отношусь к ней теперь».

В ту пору, говорит Гонсалес, он был «любимчиком», он приходил на работу спозаранку, уходил поздно. Все изменилось в 1990 году: «Как только я вступил в профсоюз и начал высказывать свое мнение, моя жизнь полностью изменилась». Сперва начальник попытался его отговорить, предложил ему более высокооплачиваемую должность на складе, если он передумает. Но после того как ELN в 1992 году сожгла десять грузовиков Coca-Cola, начальство стало активно преследовать Гонсалеса. Всякий раз, когда он отлучался с рабочего места, ему грозили всяческими наказаниями.

Вдруг, прямо посреди этого рассказа, Гонсалес сломался и зарыдал. Он сердито утирает глаза куском туалетной бумаги, рулон которой стоит на столе. «Слишком тяжело говорить об этом», — признается он. *Montaje judicial*, превратившая жизнь Гонсалеса в ад, случилась весной 1994 года, через год после того, как *Coca-Cola Company* приобрела миноритарный пакет акций. Однажды утром, рассказывает Гонсалес, на завод явились агенты DAS и приказали ему и еще двум членам исполнительного совета профсоюза раздеться догола и лечь на пол в раздевалке. В присутствии начальника заводской охраны Алехо Апонте агенты обыскали их шкафчики, пояснив, что поступило сообщение о спрятанной на заводе бомбе.

И затем на протяжении двух лет такого рода эпизоды происходили неоднократно. В мае 1995 года Апонте собрал всех работников завода и предъявил им устройство, которое, по его словам, было бомбой, а обнаружил он его якобы под сатурационным котлом. Он указал рабочим то место, где бомба взорвалась, хотя там, по словам Гонсалеса, не было никаких следов взрыва.

И наконец 6 марта 1996 года, за семь месяцев до убийства Хилия в Карепе, заговор против членов профсоюза осуществился полностью. Гонсалес, закончив смену, перекусывал в заводской столовой, а его товарищ Доминго Флорес, водитель грузовика и тоже один из лидеров профсоюза, только что вернулся из поездки. Он подошел к воротам и окликнул своего приятеля, но в этот момент на Флореса сзади набросились четверо мужчин, заломили ему руки. Гонсалес беспомощно наблюдал за этим из-за ограды. Флорес кричал: «Они меня похищают, они меня убьют!»

В ту пору похищение людей стало обычным делом в долине Магдалены, и лидеры профсоюза проходили специальную подготовку, чтобы научиться противостоять этой угрозе. Об этом Флорес и вспомнил, когда на него напали.

Он рассказывает свою историю в той же комнате, где до того мы беседовали с Галвисом. Приехал прямо с работы, в темно-зеленых штанах и красной майке *Coca-Cola*, из-под которой выпирает объемистый животик. Прозвище Флореса Толстячок. Лицо тоже круглое, смуглое, за квадратными очками без оправы набухают слезы, едва он начинает вспоминать, они катятся по пухлым щекам (в отличие от Галвиса Флорес не прибегает к туалетной бумаге).

«Я сказал им, пусть убивают, живым я не дам, — говорит он. — Они стали меня избивать». Нападавшие попытались заковать Флореса в наручники, но сумели надеть их только на одну руку и поволокли его к машине. Наручник впился в тело, потекла кровь. Видя, что Флореса тащат в стоящий наготове грузовик, Гонсалес вырвался и побежал к начальнику, и тот вышел поговорить с одетыми в форму агентами, жестом подозвал к себе Гонсалеса — и как только Гонсалес вышел за ворота, на него тоже напали двое, толкнули так, что он всем телом врезался в изгородь. От испуга он слегка обмочился, почувствовал, как горячая струйка потекла по ноге в ботинок. Его поволокли через парковку в грузовик, а он скреб ногой по земле, стараясь избавиться от сырого носка. Когда его бросили в грузовик к Флоресу, Гонсалес принялся кричать во всю глотку, чтобы кто-нибудь позвонил в правозащитную организацию. «Заткнись! — заорал на него Флорес. — Так будет только хуже!» — «Черт побери! — отвечал ему Гонсалес. — Мы ничего не сделали. Если они задумали нас убить, пусть убивают!»

Пока они препирались, на парковку въехал еще один грузовик. За рулем был Луис Эдуардо Гарсия, тоже водитель и один из активных членов профсоюза. Гарсия проработал в компании тридцать лет, с 1978 года водил ее грузовики. Они с Флоресом издавна дружили, двадцать лет (им обоим сравнялось по 53 года) ездили по одному маршруту, у них даже электронная почта была общая. Забавная парочка: Флорес толстячок, а Гарсия тощий, Флорес мягкий, а Гарсия вспыльчивый. В самом начале работы на заводе Гарсию прозвали Перчиком после того, как он яростно поспорил с менеджером. Кто-то из товарищей воскликнул: «Да ты настоящий перчик-чили!» — так имя и прижилось, и даже в записках, угрожавших расправой, его именовали Перчиком. На интервью Гарсия явился в сопровождении взрослой дочери и внучки (от другой дочери). Девочке было обещано, что

потом пойдут покупать ей обувь, и она сидела тихо, пока ее дед рассказывал, через какие мучения он прошел.

В тот весенний день 1996 года он въехал на стоянку и увидел, как Гонсалес подает ему какие-то знаки из грузовика. «Что случилось, Японец?» — крикнул он ему. И тут же к нему подошел агент, схватил его, защелкнул наручники и толкнул его в грузовик. Всех троих отвезли в полицейский участок, посадили в камеру и продержали три дня прежде, чем отвели в суд. Там они, не веря собственным ушам, выслушали обвинение в терроризме и подготовке взрывов. Свидетель в маске — обычная в то время практика защиты свидетелей — указал на них, заявив, что видел, как они привезли на грузовике бомбы на завод и разложили их в разных местах. В качестве улик были представлены фотографии двух устройств, якобы бомб, которые были найдены на территории завода годом ранее. В выходе под залог обвиняемым отказали и перевезли их в Ла Модело, федеральную тюрьму строгого режима в Букараманге.

С этого начались полгода тяжелейших испытаний. Самое страшное, что может случиться с человеком в Колумбии, — это быть обвиненным в терроризме. Их держали вместе с партизанами, боевиками и обычными преступниками, причем сокамерники и в самом деле верили, что эти трое готовили взрыв на заводе. «Мы не могли никому довериться, — рассказывает Гонсалес. — Я с трудом удерживался от слез». На весь блок приходилось всего четыре душевые, и туда они боялись заходить, потому что в душевых часто совершаются нападения. «Если хочешь помыться, надо принести в камеру бутылку с водой и мешок», — рассказывает Гонсалес. Вместе с Флоресом они сидели в камере размером метр с небольшим на два.

Дочери Гонсалеса в ту пору было 4 года, она только начала ходить в подготовительную школу. Гонсалес подкупал стражей, и те выпускали его на прогулочный двор на третьем этаже тюрьмы, откуда он мог видеть дочь, когда жена отвозила ее домой. По выходным дочери всех трех узников приходили под окна тюрьмы, и отцы бросали им сладости, обернутые в записки. Семьям заключенных приходилось туго: их кормильцев уволили, они остались без средств к существованию. Когда стало известно, в чем они обвиняются, детей Гонсалеса и его товарищей стали дразнить другие ученики в школе, обзывали их убийцами и террористами. В конце концов им пришлось пропустить школьный год, они собирали бутылки на улицах, просили мелочь у рабочих на заводе. «Друзья отвернулись от нас, нам нечего было есть», — вспоминает дочь Перчика, двадцатилетняя Лаура Милена Гарсия, которая на всем протяжении интервью сидела молча и внимательно слушала рассказ о муках своего отца и его друзей. И она тоже, не выдержав, начинает плакать, вытирая глаза и с трудом справляясь с голосом.

Флорес все это время сидит, пряча лицо в крупных ладонях. Изредка он поднимает голову и снимает очки, чтобы утереть глаза, а рассказывает за него Перчик. В совокупности они провели в Ла Модело 174 дня, прежде чем дело в августе 1996 года передали в суд (оставалось несколько месяцев до выстрелов в Карепе). Но в суде обвинительный акт начал сразу же разваливаться. Единственный свидетель от компании выступал в маске, и его показания о том, как и когда руководители профсоюза проникли с бомбами на завод, опровергались показаниями десятков рабочих и официальными протоколами самой же компании. И замаскированный свидетель постоянно противоречил сам себе, так что в итоге сам окружной прокурор воскликнул, что свидетелю требовалось оказаться сразу в трех местах, чтобы столько всего увидеть. Отвергнув эти показания как насквозь ложные, прокурор прекратил дело и распорядился выпустить трех профсоюзных деятелей на свободу.

Но при этом прокуратура отказалась возбудить дело против менеджеров, которые ложно обвинили их в подкладывании бомб, и даже не раскрыла личность замаскированного свидетеля. Когда же профсоюз подал гражданский иск против Rapamco, судья счел данные недостаточными для того, чтобы уличить конкретных представителей компании. «Они остались безнаказанными, — возмущается Гонсалес. — Как ничего не было: простить и забыть». И вплоть до сегодняшнего дня прокуратура отказывается назвать того свидетеля в маске.

А для троих рабочих с выходом из тюрьмы несчастья отнюдь не закончились. В их адрес и в адрес членов их семей регулярно поступали угрозы. В 2002 году двенадцатилетняя дочь Гонсалеса сняла трубку и услышала в телефоне голос: пусть ее «сучий террорист папаша» заплатит 20 миллионов песо (10 тысяч долларов), или ей конец. Вскоре от Гонсалеса ушла жена. «Она говорила: "Ты испортил жизнь мне, моим родным и дочерям", — Гонсалес вновь запинаясь, сглатывает слезы. — Люди, даже ближайшие соседи, относились к нам с недоверием. — Слезы текут из его глаз, и так же непроизвольно течет его речь. — Они хотят уничтожить профсоюз, чтобы не договариваться с рабочими. Условия труда все время ухудшаются. Я не партизан и не боевик. Но я вижу, что в стране надо многое менять. — И вдруг слезы сменяются сардоническим смехом. — Беспомощность так изводит, порой уже и в самом деле хочется подложить бомбу и взорвать завод к чертовой матери. Доходишь до того, что хочется стать террористом-смертником и разом покончить со всем».

Несмотря на серьезный счет к компании, которая пыталась посадить их до конца жизни в тюрьму, все трое попрежнему работают на том же заводе, изо дня в день поднимая и разгружая ящики с красно-белым логотипом. Но с того дня, как ворота тюрьмы захлопнулись за ним, Гонсалес в рот не брал кока-колу. И когда он входит на территорию завода, он становится «другим человеком». «Я вижу в начальстве врагов. Мы вышли из тюрьмы в 1996 году, а сейчас 2008-й и это просто еще одна тюрьма», — говорит он.

Поощряла ли компания насилие против членов профсоюза или просто извлекала выгоду из обстоятельств, факт остается фактом: непрерывные угрозы и провокации обескровили профсоюз.

В 1993 году, когда Panamco начала скупать разливные заводы, в SINALTRAINAL числилось 1880 работников из штата компании. К 2009 году, по данным представителя SINALTRAINAL Карлоса Олайи, их число сократилось до 350. Это было в значительной степени вызвано массовой заменой штатных работников на временных и договорных: вместо 10 тысяч человек, работавших на полную ставку в 1993 году, сейчас в компании осталось лишь 2 тысячи. Остальные рабочие, так называемые «кооперативщики», должны были самостоятельно оформлять страховку и не получали прочих льгот, а также, разумеется, исключались из любых коллективных договоров. Но и ставка постоянных сотрудников упала с 800 долларов в месяц до 500. А нечлены профсоюза получали и того меньше — всего 150 долларов в месяц. Не выплачивались бонусы за сверхурочные и работу в выходные. Причем корпорация в итоге обогатилась и преуспевает: сейчас Coca-Cola контролирует уже 60 процентов рынка безалкогольных напитков в стране. После того как в 2003 году Panamco перешла в руки Coca-Cola FEMSA, Колумбия сделалась главным и самым быстрорастущим рынком для основного ботлера.

И после так называемой демобилизации военизированных отрядов в Колумбии все еще раздаются угрозы в адрес SINALTRAINAL: у военизированных отрядов есть преемники, которые продолжают их дело. Новый их босс в Барранке — по слухам, брат Немца из Урабы. Под дверь здания профсоюза то и дело подсовывают записки с угрозами, приходят такие письма и по электронной почте. «СМЕРТЬ ВСЕМ ЛЕВЫМ КОММУНИСТАМ—УНИЧТОЖИМ ВСЕХ ПСОВ ДО ЕДИНОГО! — такое послание пришло по электронной почте в ноябре 2008 года. — СМЕРТНЫЙ ПРИГОВОР ВСЕМ... ЧЛЕНАМ ПРОФСОЮЗА В НАШЕМ СЛАВНОМ БАРАНКЕ».

В Букараманге военизированные отряды в ноябре 2007 года похитили сына Флореса, когда он выходил из школы, запихали его в черный фургон и избили рукоятью пистолета, а затем выбросили на обочине. Дочь Перчика Лаура Милена Гарсия едва не попала им в руки летом 2008 года. Она шла домой из университета и заметила двух преследователей. Один нагнал ее, ткнул дулом револьвера в бок и прошипел: «Тихо!» — но, к счастью, Лаура успела так близко подойти к дому, что увидела сторожа и громко окликнула его, спугнув таким образом похитителей. Вот почему Перчик настоял, чтобы дочь и внучка присутствовали при его выступлении: пусть поймут, что происходит с ним, ведь они и сами теперь под

прицелом.

«Больше я одна в университет не хожу, — говорит Гарсия, с виду обычная девушка, из тех, кто смотрит MTV: короткий яркий топ, большие серьги-обручи в ушах. Но она такой же перчик-чили, как ее отец. — Когда в университете профессор начинает ругать профсоюзы, я ему не спускаю. Я ему отвечаю: "О чем вы говорите — профсоюзы защищают права трудящихся"». У вас тут, в университете, кто-нибудь нарушает права трудящихся?"» Вся надежда профсоюзов — на молодое поколение. Нынешнее просто бьется за свое выживание.

«Я начал работать в компании, когда мне было восемнадцать. Так прошла вся моя жизнь, — вспоминает Гонсалес. — В восемнадцать лет я был добрее. Теперь мне говорят: "Это в вас обида говорит". Еще бы не обида — меня же держали в тюрьме!»

А в Барранке Галвис после интервью идет с другими членами профсоюза в соседнее кафе и опрокидывает там кружку пива за кружкой под доносящуюся из телевизора фольклорную музыку — этот жанр здесь называют вальенато. Затем он в сопровождении охранников идет в городской сквер. Благоуханный воздух шелестит листвой, парочки и группы друзей сидят за столикам, пьют пиво или кока-колу. Даже охранники расслабились, один останавливается на углу и болтает по мобильному телефону, другой расставляет ноги по обе стороны переднего колеса скутера и флиртует с сидящей на нем женщиной. Горбатый старик показывает нам игрушечные велосипеды, вырезанные из пивных банок. Галвис несколько минут беседует со стариком, расспрашивает, есть ли у него семья и как он повредил себе спину. Он упал с крыши, отвечает калека, и покорно задирает рубашку, демонстрируя свое увечье. Галвис отдает ему мелочь, а серебристый велосипедик взять отказывается. «Нужно уметь радоваться жизни, — вздыхает он. — Нельзя все время работать, работать, работать, как проклятые капиталисты».

Ему нелегко, он устал перемещаться повсюду в сопровождении охранников, все время ждать новых угроз и покушений. «Мы, лидеры профсоюзов, тоже много зря болтаем, — продолжает он. — Самокритика не повредит, но нельзя прекращать борьбу, а ведь столь многие сходят с автобуса». Он ложится грудью на стол, смотрит растерянно. За его спиной официант уволакивает целую башню красных ящиков Coca-Cola, заполненных пустыми банками. «Нам трудно, — продолжает Гарсия. — Мы все время на волосок от смерти, но ухитряемся выжить. Мы привлекаем в профсоюз новых членов, а компания увольняет рабочих за то, что они вступают в профсоюз. Если б не международная солидарность, нас бы давно уничтожили. Такова правда».

Как и в Мексике, колумбийские активисты отвечали на то, что воспринимали как несправедливость со стороны корпорации, объявлением бойкота на ее напитки, но здесь, в отличие от Мексики, им удалось выйти за пределы страны, распространить свое движение также и на Соединенные Штаты. Сначала откликнулся профсоюз металлургов, а затем это движение постепенно достигло такой силы, что Coca-Cola Company уже не могла отмолчаться.

Глава 8

Сила закона

Здание профсоюза сталелитейщиков в Питтсбурге (Пенсильвания) найти нетрудно. Стоит проехать через мост над рекой Мононгахила, и вот оно, бросающееся в глаза сооружение, украшенное ромбовидными металлическими решетками. Дэн Ковалик сидит за рабочим столом у окна, скрытого внутри одного из таких ромбов, и выглядит в этой оправе как участник игры «Голливудские клетки». Даже в густых зарослях темных волос и бороды лицо его выглядит мальчишеским — слишком юным для старшего помощника главного юрисконсульта, который ведет все дела по нарушению трудового законодательства в сталелитейной промышленности.

Впрочем, сфера деятельности Ковалика не ограничивается интересами его профсоюза. На столе у него черно-белая фотография, где он стоит рядом с никарагуанским президентом

Даниэлем Ортегой, сделанная накануне выборов 1985 года, — до того, как президент-социалист пал жертвой спонсированного США правого переворота. Над столом — огромная черно-белая фотография, знакомое лицо: мы уже видели его в офисах колумбийских профсоюзов, это партизан номер один Че Гевара. Ковалик, выросший в Огайо в консервативной католической семье, сделался, по его словам, «латиноамериканофилом» в 12 лет, посмотрев документальный фильм об убийстве архиепископа Оскара Ромара эскадронами смерти в Сальвадоре. В 19 лет он отправился в Никарагуа в составе Организации солидарности с Никарагуа — группы, поддерживавшей сандинистов в их борьбе с правыми контрас.

«Я с юности понял для себя, что в Латинской Америке Штаты поддерживают не тех, кого следует», — говорит Дэн Ковалик. Он побывал во многих латиноамериканских странах и делал все, что в его силах, чтобы противостоять этому нежелательному влиянию США, помощи, которую его страна оказывала военным диктаторам и военизированным отрядам. В Колумбии он впервые побывал в сентябре 2000 года, через два месяца после того, как Америка выделила средство на истребление боевиков и уничтожение производства кокаина — так называемый Колумбийский план. Истраченные Соединенными Штатами 6 миллиардов долларов способствовали разгрому FARC и других группировок, но никак не отразились на производстве кокаина — которое даже увеличилось. По мнению Ковалика, задача США и состояла отнюдь не в том, чтобы предотвратить распространение наркотиков, но в том, чтобы защитить свои нефтяные и рудные интересы. Такова была его позиция, когда он впервые отправился в Барранкабермеху, чтобы выслушать свидетельства членов профсоюза, в том числе председателя местного отделения SINALTRAINAL Уильяма Мендосы. Во вторую поездку, в марте 2001 года, он узнал об убийстве Исидро Хиля, и его поразила наглость, с какой военизированные отряды прибегают к силе, истребляя профсоюзы. «Они убили парня прямо на территории завода, — возмущается Ковалик. — Застрелили его после того, как менеджер пообещал уничтожить профсоюз. После этого боевики вернулись, собрали на заводе всех рабочих и велели им выйти из профсоюза, если не хотят, чтобы их постигла та же участь». По его мнению, все улики указывают на причастность к этому делу высшего руководства.

«Не берусь утверждать, что кто-то в Атланте отдал прямой приказ, — говорит он, — но тут есть и корыстный интерес, и готовность отвернуться и позволить всему идти своим чередом». С точки зрения Ковалика, невелика разница, дала ли корпорация своим ботлерам «согласие по умолчанию» чинить расправу над рабочими или же она виновата лишь в том, что не использовала все имеющиеся в ее руках полномочия, чтобы осудить и прекратить насилие. Его интересует другое: как призвать Coca-Cola Company к ответу за деяния, совершенные иностранным ботлером, а то и в частном порядке менеджерами этого ботлера, на территории другого государства, со своими законами и иной системой правосудия. Несколько месяцев назад Fiscalía официально объявила, что расследование закончено. Дело так и не было передано в суд.

В разговоре с руководством SINALTRAINAL Ковалика вдруг осенила идея: если профсоюз не может добиться справедливого суда в Колумбии, можно подать на Coca-Cola в суд в Соединенных Штатах. И Ковалик знал, к кому именно следует обратиться — к живущему в Вашингтоне адвокату Терри Коллингворту, который умел привлекать корпорации в суд не только за нарушение прав профсоюзов, но и за такие преступления, как убийство, насильственное удержание, пытки в самых отдаленных краях земли, то есть как раз за то, в чем SINALTRAINAL обвинял Coca-Cola.

Вместе с Коллингвортом Ковалик расследовал это дело, чтобы определить, сколько было известно головной компании о насилии на разливных заводах Колумбии. Они оба полагали, что компания несет ответственность за акты насилия, из которых она извлекла для себя преимущество. Через несколько месяцев после первой поездки Дэна Ковалика в Колумбию, в июле 2001 года, в окружной суд Майами был подан иск на основании полузабытого закона XVIII века «О правонарушениях в отношении иностранных граждан».

По мнению обоих юристов, этот закон давал им право преследовать Coca-Cola за преступления, совершенные на территории другого государства.

Карьера, которая привела Коллингворта в суд по этому делу, началась двумя десятилетиями ранее в Малайзии. Закончив в 1982 году Юридическую школу Дьюка и выплатив кредит за свое образование, Коллингворт отправился в путешествие по Азии. Но, едва добравшись до Куала-Лумпура, он попал в самый разгар борьбы рабочих за право организовать профсоюз, в котором им отказывала компания-наниматель, американская Harris Semiconductor, которую правительство Малайзии освободило от обязанности заключать коллективное соглашение. Повинуясь мгновенному порыву, молодой юрист предложил помочь рабочим по возвращении в Штаты, хотя с виду это дело не способствовало той карьере, о которой он мечтал: Коллингворт, как и Ковалик, собирался защищать профсоюзные права американских рабочих.

Хотя нынче Коллингворт выглядит как воплощение сдержанного и подтянутого адвоката, он вырос в рабочей среде и вслед за отцом и дядей устроился на медеплавильный завод поблизости от своего родного Кливленда. Он был оператором крана, который опускал руду в плавильную печь, и вспоминает, насколько удобной была эта работа благодаря профсоюзу. «Реальное рабочее время составляло едва ли полтора часа за смену, — подсчитывает он. — Задним числом я сам себе не верю». Избыток свободного времени он тратил на образование — днем ходил в колледж, а вечером в кабине крана штудировал книги. Цель он себе ставил — помогать таким людям, как его отец и дядя, чье положение становилось все труднее.

К началу 1980-х стало ясно, что отрасль находится в упадке. Все то же стремление повысить цену акций, которым руководствовались Джек Уэлч и Роберт Гойзуэта, приводило к радикальному сокращению штата служащих. Все больше рабочих трудилось на временных договорах, или же производство переносилось в другие страны, где расценки ниже. (Завод, где работал Коллингворт, со временем переехал в Южную Корею.) Тот протест рабочих, который он застал в Малайзии, был обратной стороной медали: в развивающихся странах власти готовы были пренебречь правами трудящихся. Так молодым человеком Коллингворт столкнулся с вопросом — и теперь, двадцать лет спустя, этот вопрос вновь встал перед ним и Коваликом, — как принудить к соблюдению этических норм транснациональные корпорации, которые руководствуются исключительно выгодой и по сути своей аморальны? До тех пор пока они, конкурируя друг с другом, идут на все для увеличения дохода, корпорации не могут принимать во внимание этические вопросы — они попросту разорятся. В то же время и развивающиеся страны конкурируют друг с другом, заманивая к себе иностранцев, которые, как представляется, помогут им выбраться из нищеты, а потому вовсе не предъявляют к ним требования соблюдать трудовое законодательство.

Когда Коллингворт вернулся из поездки по Азии, выяснилось, что конгрессмен от его родного штата Огайо Дон Пиз как раз и разрабатывает пакет законов, направленных на решение именно этой проблемы. Пиз надеялся, что ситуацию поможет решить поощрение в виде преференциального торгового статуса для тех стран, которые «принимают меры по поддержанию международно признанных прав трудящихся», в том числе права на коллективные переговоры и фиксированный минимум зарплаты. После принятия этого законодательства Коллингворт вместе с одним из коллег Пиза Уильямом Гулдом основал Международный фонд прав трудящихся (ILRF), чтобы, принимая петиции рабочих разных стран, сделать этот закон действенным. Первым делом фонд занялся проблемами компьютерщиков в Малайзии, но, к сожалению, формулировка закона, позволявшая стране сохранить торговые преференции, лишь бы она «принимала меры» для улучшения ситуации, оставляла и корпорациям и совету, назначенному администрацией Рейгана, слишком большую свободу в истолковании и применении закона.

Промучившись напрасно много лет с другими странами, Коллингворт и его коллеги в итоге отвергли такой путь и вместо этого занялись корпорациями. По Америке как раз

прокатилась вторая волна моды на корпоративную социальную ответственность, и компании наперебой старались представить себя в выгодном свете — они, мол, радеют о нуждах обездоленных во всем мире (лишь бы это не отражалось на доходах и не подрывало конкурентоспособность). Коллингсворт и другие борцы за охрану труда и окружающей среды надеялись, что если все подпишутся под едиными стандартами, тогда корпорации смогут «поступать правильно», не опасаясь при этом уступить конкурентам. И если корпорации проявят интерес к социальным проблемам, которые волнуют их клиентов, это пойдет лишь на пользу имиджу. Предполагалось, что это будет добровольный «кодекс поведения», которому будут следовать сами компании на своих фабриках и их зарубежные партнеры.

Эта идея начала обретать популярность после того, как студенты выступили с критикой таких компаний, как Nike, которые эксплуатировали низкооплачиваемый труд при изготовлении спортивной одежды.

Этот спор быстро попал в национальные новости, и досталось всем, от Liz Claiborne до Кэти Ли Гиффорд. В 1999 году Билл Клинтон добился компромисса — как и несколько лет спустя, когда производители газировки оказались главными виновниками ожирения нации. В то время Клинтон еще был президентом, и он настоял, чтобы производители одежды и профсоюзы выработали взаимоприемлемые правила и стандарты, во многом напоминавшие тот закон, за который Пиз бился десятилетием ранее. Надзирать за соблюдением этих условий должна была новая некоммерческая организация — Ассоциация справедливого труда.

Хотя подпись Coca-Cola не стояла под этим договором, она в более свободной форме приняла участие в движении за создание «кодекса поведения». Она тоже не была чужда этому веянию, в том числе признавала «Принципы Салливана», установленные в 1970-х священником из Пенсильвании с целью принудить компании отстаивать равенство рас в отношениях с ЮАР, где тогда действовал режим апартеида. Проблему апартеида эти принципы разрешить не помогли, а по мнению некоторых критиков, даже помешали более эффективным действиям — изъятию капиталовложений из этой страны. Сам Салливан отказался от этих требований, но в разгар дебатов вокруг Nike они были возрождены ООН в виде «Глобальных принципов Салливана», которые обязывают компании признавать права объединений и профсоюзов, платить рабочим не меньше прожиточного минимума и обеспечивать «безопасные и здоровые условия труда».

В это время Coca-Cola начала активно сотрудничать с ооновской Международной организацией труда, совместно вырабатывая правила для заграничных ботлеров. В частности, запрещалось использовать детский труд, и в целом этот «кодекс поведения» требовал существенно большего, чем любые из подписанных корпорацией принципов ООН. Но в этих кодексах имелись свои изъяны, не говоря уж о том, что они оставались полностью добровольными. Coca-Cola полагала, что обязана применять их лишь в тех своих филиалах, где она владеет большинством акций, а благодаря «сорокадевятипроцентному решению Айвестера» корпорация вполне сознательно сохраняла миноритарные пакеты почти во всех своих основных ботлерах. В результате большинство работников разливочных заводов в таких странах, как Колумбия, в пользу которых и придумывались эти правила, ничего от них не выиграли. А с развитием контрактной системы труда многие рабочие даже не считались штатными сотрудниками компаний, в которых Coca-Cola держала эти миноритарные пакеты. И Ассоциация справедливого труда, как убедился Коллингсворт, только пускала пыль в глаза. Сколь бы прекрасными намерениями ни руководствовались стороны, подписавшие эти соглашения, механизм осуществления новых правил оказался слабым, недоставало финансирования. Nike обеспечила себе положительный имидж, но и в 2005 году отчет компании показал, что на половине ее фабрик сохраняется 60-часовая рабочая неделя, зарплата была ниже минимальной, не было душевых и даже питьевой воды. «Все это чистой воды показуха», — возмущается Коллингсворт. Под конец 1990-х он оказался в тупике: возможностей прищучить корпорации за их заморскую деятельность было не больше, чем в

ту пору, когда он молодым человеком путешествовал по Азии.

И тут в его жизнь вошел человек по имени У Маунг Маунг. Он был генеральным секретарем профсоюзов Бирмы — страны, которая была захвачена военной хунтой в 1962 году, а с 1989 года называется также Мьянмой. Маунг Маунг поведал Коллингсворту весьма печальную историю о том, как беженцы, перебирающиеся через границу с Таиландом, попадают там в руки солдат, а армия принуждает их расчищать джунгли с помощью мачете или же искать оставшиеся в земле мины; тех, кто отказывается подчиниться, пытаются, насилуют, убивают. Весь этот кошмар совершался во имя интересов двух иностранных корпораций — французской Total и калифорнийской Unocal. Маунг взывал о помощи. «Вы сильный юрист, — говорил он Коллингсворту. — Вот то дело, на котором вы сможете доказать, что существует рабский труд, творится жестокость, и все это ради выгоды американской транснациональной корпорации».

Как бы ему ни хотелось помочь, руки у Коллингсворта были связаны. Законы Пиза, предлагавшие «хорошим странам» торговые преференции, ничего не изменили в поведении корпораций за рубежом, да и новый «кодекс поведения» — что мертвому припарки. А ведь Маунг жаловался не на плохие условия труда и не на скудные заработки, он говорил о насилии, пытках и убийствах.

Профсоюз не имел возможности обратиться в суд Мьянмы, и даже при том, что штаб-квартира Unocal располагалась едва ли в 10 километрах от Юридической школы имени Лойолы в Лос-Анджелесе, где учился Коллингсворт, он не видел возможности подать и в американский суд. Он месяцами обсуждал эту проблему с другими юристами, и наконец удачное решение нашел подрабатывавший у него летом Дуг Стил: акт о правонарушениях в отношении иностранных граждан.

Закон этот чрезвычайно стар, он восходит еще к Уложению 1789 года, с которого начиналась американская система правосудия. Формулировка его полностью звучит так: «Окружные суды имеют юрисдикцию по любому гражданскому иску иностранца только в случае правонарушения, совершенного против права народов или подписанных Соединенными Штатами договоров». Проще говоря, это означает, что иностранец может обращаться в суд Соединенных Штатов, если речь идет о нарушении международного права. Закон этот давно пребывал в забвении: его приняли для защиты американских дипломатов и экипажей судов от пиратов, но до 1980 года известно лишь два случая его применения.

В 1980 году парагваец Хоэль Филартига применил этот закон, подав в суд на полицейского, который пытал и убил его сына. Полицейский к тому моменту успел перебраться в Бруклин, но Филартига выиграл процесс. Полицейский был присужден к выплате 10 миллионов долларов компенсации, заплатить Филартиге не смог, и вскоре его депортировали в Парагвай. Таким образом путь был открыт. Вскоре эфиопские узники прибегли к тому же закону, чтобы подать в суд на своих палачей, гватемальские крестьяне жаловались на министра обороны, а группа жертв насилия из Боснии добилась в 2000 году присуждения репараций в размере 4,5 миллиарда долларов по иску против вождя боснийских сербов Радована Караджича.

До того момента никто еще не применял закон против корпораций, но теоретически никаких противопоказаний не было. Раз в столетней давности споре вокруг Южно-Тихоокеанской железной дороги корпорации были признаны «личностями», поскольку речь шла об их праве владения, значит, их можно было привлечь к суду как любого, кто нарушает права человека.

Конечно, имелись тут и свои трудности. Чтобы подать иск против Unocal на основании Закона о правонарушениях против иностранцев, юристы Международного фонда прав трудящихся должны были доказать, что происходит нарушение международных законов и что бирманские крестьяне не могут получить адекватной помощи в родной стране. Более того, Unocal не была напрямую причастна к насилиям и пыткам — компания лишь сотрудничала с военными и не мешала или даже поощряла их к таким действиям. Первый раз в 1996 году, когда иск был подан в Калифорнии, судья отказался его рассматривать на

том основании, что корпорация не может контролировать действия бирманской армии. В 2002 году апелляционный суд отменил это решение и признал иск действительным. Не дожидаясь судебного процесса, Unocal пошла на сделку. Выплаченная компанией сумма не оглашалась, никакого признания своей вины со стороны корпорации не последовало.

То был серьезный шаг вперед в юридической борьбе за права человека — у адвокатов появился способ призвать корпорации к ответу. Коллингсворт был в восторге. «Мы вели с ними переговоры, и наконец-то у нас есть возможность заставить их прислушаться, — говорит он. — Можете мне поверить, тут-то они и призадумались». Его адвокатская группа тут же подала иски против корпораций за различные совершенные во всех концах света несправедливости, в том числе против ExxonMobil, которая платила жестокому диктатору Индонезии Сухарто за безопасность своего нефтепровода, и против филиала Del Monte в Гватемале, который вел переговоры с военизированными отрядами, после чего началась кампания запугивания и пыток членов профсоюза.

Дэн Ковалик в своем Питтсбурге внимательно следил за растущим применением закона о правонарушении против иностранцев и в 2001 году обратился к Коллингсворту за помощью — он хотел подать аналогичный иск против Coca-Cola. Коллингсворт с энтузиазмом приветствовал эту идею и вместе с Коваликом отправился в мае 2001 года в Колумбию за свидетельскими показаниями. По возвращении, 20 июля 2001 года, они подали иск против двух ботлеров, Bebidas y Alimentos и Panamco, а также против Ричарда Кирби и его сына Ричарда Кирби Килланда, против Coca-Cola Colombia и самой Coca-Cola Company. Все эти физические и юридические лица, согласно формулировке иска, «нанимали, оплачивали или иным способом вступали в соглашение с неправительственными вооруженными силами, которые с крайней жестокостью пытали, убивали, незаконно удерживали или иным способом принуждали руководителей профсоюза к молчанию».

Коллингсворт и Ковалик доказывали, что дело это напоминает иски против Unocal и ExxonMobil: опять американская корпорация способствовала насилию ради своей финансовой выгоды. Но было и одно существенное отличие: по мнению профсоюзных юристов, даже если Coca-Cola не вступала напрямую в заговор с военизированными отрядами, она делала это через посредство своих ботлеров, и, учитывая, насколько бдительно Coca-Cola контролирует подобные компании в других странах, можно утверждать, что это все равно как если бы компания делала это напрямую.

«Не может быть, чтобы корпорации не было известно о проникновении боевиков на заводы, об убийствах профсоюзных лидеров, — рассуждает Коллингсворт. — Когда погибает один человек, можно сказать: "О, подумать только!" Погибает второй: "Ох, надеюсь, это не повторится". Далее — номер третий, четвертый, восьмой. В какой-то момент уже нельзя отрицать, что они это знали и готовы смириться с таким положением вещей, раз это хорошо для бизнеса».

Помимо соглашения ботлеров, где во всех подробностях указывалось, как они будут производить и продавать продукцию Coca-Cola, в распоряжении корпорации имелись еще и четвертая доля Panamco и два места в совете директоров — это, по мнению юристов, обеспечивало Coca-Cola непосредственный контроль над компанией. В Bebidas корпорация располагала такой властью, что смогла воспрепятствовать продаже этой компании: Кирби и его сын сообщили колумбийским следователям, что через год после убийства Хиля они пытались продать компанию и даже нашли покупателя. Оставалась только одна проблема: «Я просил у Coca-Cola Company разрешения продать компанию, — рассказывал Кирби Килланд, — но мне отказали... Мы можем, если хотим, продать сам завод, землю, грузовики, все оборудование в Урабе, но нет гарантии, что Coca-Cola согласится передать франшизу новому владельцу».

При таком уровне контроля ботлеров со стороны головной компании ситуация в Колумбии, по мнению Коллингсворта и Ковалика, ничем не отличалась от положения в Гватемале в 1980-х, когда Coca-Cola под давлением монахинь напрямую вмешалась в соглашение по франшизе Троттера, поскольку в той стране убивали рабочих. Coca-Cola,

аргументировали юристы, могла остановить насилие или, в крайнем случае, разорвать контракт с любой колумбийской компанией, которая нарушала подписанные корпорацией международные стандарты труда. Корпорация не сделала этого по той же причине, по которой Chiquita годами не уходила из страны, продолжая платить убийцам из АУС — попросту не хотела расставаться с доходами. Coca-Cola Company, само собой, яростно опровергала подобные умозаключения. Как только был подан иск, штаб-квартира в Атланте выразила полнейшее недоумение, заявив: «Где бы мы ни действовали, мы придерживаемся высочайших стандартов этики» (пустые слова, разумеется, ибо следом тот же представитель компании сказал, что «Coca-Cola Company не распоряжается... никакими заводами в Колумбии»). Panamco и Кирби со своей стороны не отрицали тот факт, что жертвами военизированных отрядов становятся рабочие, но напрочь отрицали какую-либо свою связь с этими отрядами. «Тут уж либо они вас используют, либо вы их, — пояснял Ричард Кирби. — В один прекрасный день они пришли на завод. Они остановили работу, поставили всех к стенке, начали стрелять. А теперь это представляют как нашу вину».

Обе стороны предстали перед судом в Майами 6 июля 2002 года. Адвокат Coca-Cola Марко Хименес начал с того, что приписываемые корпорации нарушения не являются военными преступлениями и потому не подпадают под юрисдикцию американского суда в качестве нарушения международного права: «Насколько нам известно, боевики совершали акты насилия против членов профсоюза не в рамках какой-либо военной акции, но с целью запугивания и полного прекращения деятельности союза». Коллингсворт возразил, что с юридической точки зрения не важно, являются ли убийства составной частью войны боевиков с партизанами или же компания воспользовалась гражданскими неурядицами, чтобы покончить с профсоюзами. «Основной факт заключается в том, что война продолжается и что лидеров левых профсоюзов убивают совершенно безнаказанно, а ответчики Coca-Cola, Panamco и Кирби не замедлили извлечь из этого выгоду».

Что же касается самой Coca-Cola Company, ее адвокат утверждал, что корпорацию неправомерно вызвали в суд, поскольку ее соглашение с франшизополучателями никак не предусматривало контроля трудовых отношений. Устав слушать обтекаемые фразы насчет этого соглашения, судья вмешался: «Будьте добры, представьте мне копию!» «Я бы тоже хотел получить экземпляр», — не упустил случая Коллингсворт. Хименес ответил, что корпорация сможет представить соглашение с Panamco и Bebidas через несколько дней. «Потрудитесь представить их завтра до пяти часов вечера!» — распорядился судья и на этом закончил слушания. Однако на следующий день юристы корпорации заявили, что времени на перевод конкретного соглашения с колумбийскими ботлерами не хватило и вместо него они предъявили суду образчик соглашения — шаблон, примерно отражающий условия, на которых корпорация строит отношения с разливочными предприятиями в разных краях мира.

Пока судья обдумывал эту ситуацию, SINALTRAINAL получил известие об очередном убийстве в Колумбии: на пороге дома своей матери, в северном портовом городе Барранкилья был застрелен Адольфо де Хезус Мунера. После того как Мунере удалось провести успешную стачку на заводе Panamco, его причислили к партизанам и он прятался — стоило выйти ненадолго повидаться с родными, и боевики тут же настигли его. То было жестокое напоминание — если кому-то требовались дополнительные напоминания — о той смертельной угрозе, которой рабочие на заводах Coca-Cola подвергаются ежедневно.

Тем временем в Майами «делом Coca-Cola» занялся другой судья, Хосе Мартинес. Человек, известный своими консервативными взглядами и блестящими импровизациями, он, никому не угождая, принял в марте 2003 года решение: убийство Хиля — не военное преступление, поскольку произошло не в бою, но, тем не менее, оно является преступлением с точки зрения международного права, потому что колумбийское правительство поддерживает чересчур теплые отношения с боевиками. Первое очко в пользу профсоюза.

С другой стороны, судья признал, что соглашения с ботлерами подкрепляют

утверждение Coca-Cola, будто корпорация не может их контролировать. «В соглашении нет пункта, который предоставлял бы корпорации право или налагал бы на нее обязанность, а тем более вменял бы ей в долг... контролировать трудовые отношения или обеспечивать безопасность сотрудников Bebidas», — писал судья в заключении. На этом основании Мартинес исключил Coca-Cola Company из числа ответчиков, но продолжал рассматривать обвинения против колумбийских ботлеров — Panamco, Bebidas и обоих Кирби.

Коллингсворт и Ковалик радовались уже тому, что дело пока остается на плаву, но все же негодовали на то, что судья позволил Coca-Cola так легко отделаться, не прочитав даже все пункты соглашения и не выслушав колумбийских ботлеров, чтобы выяснить, полностью ли условия их договора совпадают с представленным шаблоном. Разочарованные неоднозначным решением суда, они тут же подали апелляцию с требованием включить в число ответчиков головную компанию Coca-Cola, однако правила судопроизводства требовали дождаться полного окончания суда первой инстанции, а этот процесс мог затянуться на годы, если ответчики будут подавать встречные ходатайства.

«Нам требовалось найти такой подход, при котором сама корпорация отказалась бы от отсрочек», — поясняет Коллингсворт. И они отыскивали подходящего человека в лице немолодого профсоюзного активиста Рэя Роджерса.

Попытка призвать корпорацию к ответу в Соединенных Штатах так бы и растворилась в бесцельных слушаниях и затягивающих дело процессуальных приемах, если бы не Роджерс, которого Coca-Cola в итоге сочла главной за столетие угрозой для бренда. В некоторых отношениях проблема оказалась серьезнее даже войны из-за ожирения подростков, в которую корпорация была втянута в то же время. Этот иск и сам по себе мог заставить Coca-Cola прислушаться, но большую роль сыграла и манера Роджерса — резкая, нацеленная на конфронтацию: корпорация увидела необходимость перейти к активной самозащите.

Трудно представить себе более разительный контраст, чем между сверкающим зданием Coca-Cola, господствующим над центром Атланты, и тем офисом, откуда Роджерс начал свою кампанию против казавшегося неуязвимым гиганта. Манхэттенский мост проходит прямо под окном бывшего бруклинского склада, где расположен его кабинет, и каждые две минуты грохочущая электричка заглушает любой разговор. Скучно освещенный кабинет застроен стеллажами, которые доверху набиты брошюрами, книгами и DVD, воздух пропитан ароматами постоянного обитателя этого помещения — пушистого кота неизвестной породы по имени Мелвин.

Одним историческим субботним утром посреди этого разгрома сидел Роджерс в голубой спортивной фуфайке и в тренировочных штанах того же цвета, словно только что вернулся из тренажерного зала. В 65 лет он мог похвалиться густой гривой белоснежных волос и сложением грузчика — этим, по его мнению, он обязан своей биографии рабочего и активиста. «Лучшее, что со мной произошло в жизни, — трепка, которую я получил в третьем классе», — часто говаривает он. После неудачной для него драки Роджерс занялся боксом и тяжелой атлетикой и из следующего столкновения вышел победителем. «Терпеть не могу, когда обижают слабых», — говорит Роджерс, и потому он все жизнь проходил в задирах — сам себя назначил бойцом против корпоративного ига. «Слишком несправедливо распределяются силы, все на стороне корпораций, — рассуждает он. — Наше дело — выровнять весы».

Правда, Роджерс обходился без помощи судов и законов, его тактика сводилась к шумным, свирепым кампаниям, разрушавшим финансовые связи и корпоративный имидж. В 2003 году он готовился к самой крупной своей акции: он хотел призвать к ответу ExxonMobil, которая так и не заплатила за аварию «Эксон Валдиз» и разлив нефти у берегов Аляски. Узнав, что Коллингсворт уже судился ранее с этой компанией, Роджерс направил ему электронное письмо с просьбой о помощи, но Коллингсворт предложил ему в первую очередь сосредоточить все усилия на Coca-Cola. «У нас тут очень серьезная ситуация, пан

или пропал, — пояснил он. — Но денег не хватает». Роджерс немедленно согласился: «Я ответил: знаешь, а мы и правда можем попробовать даже с тем, что у нас есть. Имеются некоторые пунктики, благодаря которым корпорация выглядит уязвимой».

Роджерсу ли не знать! Ведь это он еще в конце 1970-х изобрел термин «корпоративная кампания», которым теперь пользуются все активисты. Оба его родителя работали на заводе и состояли в профсоюзе, и сам Роджерс занялся профсоюзной деятельностью сразу по окончании колледжа, он участвовал в акциях Ассоциации сельскохозяйственных работников под руководством Сесара Чавеса, когда бойкот продукции вынудил сельскохозяйственные компании пойти на уступки. В 1976 году Роджерс с членами Объединенного союза работников текстильной и одежной промышленности (ACTWU) принимал участие в организации профсоюза на текстильном гиганте J.P. Stevens в Северной Каролине. Бойкот исключался, поскольку продукция компании практически не поступала в розницу. И тогда Роджерс нарисовал круг в центре листа и сказал: «Это — J.P. Stevens». Затем он стал рисовать стрелки, изображающие деловые и финансовые связи компании. Дополнительное расследование позволило составить список банков и страховых компаний с «перекрестным опылением»: одни и те же люди входили в их советы директоров. Вот на кого можно было оказать давление.

Очередную «корпоративную кампанию» Роджерс начал с шумного выступления на собрании акционеров в 1977 году. Туда явилось 600 работников отрасли, и каждый из них по очереди вставал, обличал компанию и грозил, что ответственность ляжет на каждого, кто имеет с ней дело. Собрание было сорвано. Таким образом, направив свет прожекторов на J.P. Stevens, Роджерс затем обрушился на банк, где в совете директоров присутствовали два топ-менеджера корпорации, и пригрозил, что профсоюзные миллионы будут изъяты со счетов, если банк не уволит этих двоих. Банк дрогнул, и представители J.P. Stevens вынуждены были уйти. Затем Роджерс нанес удар по мощной страховой компании MetLife, которая неплохо наживалась, страхуя пенсионные фонды профсоюзов. Под угрозой «антирекламы» президент компании поспешно изменил свои планы, встретился с главой профсоюза и надавил на корпорацию, чтобы заставить и ее пойти на уступки. В итоге в октябре 1980 года был подписан договор, обеспечивший профсоюзу право на существование, однако с условием «никогда не вмешиваться в корпоративные кампании против этой организации». Среди работников J.P. Stevens это условие получило название «оговорки Рэя Роджерса».

Сторонники крупного бизнеса не жалели резких слов, критикуя тактику Роджерса, которую они приравнивали к вымогательству. «Поскольку нанести поражение J.P. Stevens в правильном и честном судебном процессе было невозможно, профсоюз принялся терроризировать бизнесменов, которые имеют дело с этой компанией», — писала в своей передовице Wall Street Journal. И не только СМИ придирались к Роджерсу, некоторые профсоюзные лидеры также не одобрили тактику выжженной земли, поскольку такие жесткие конфронтации не оставляют пространства для переговоров. На всем протяжении этой кампании Роджерс отмахивался от советов своих же юристов, которые опасались встречного иска по обвинению в диффамации. Он рвался вперед и делал все, что считал нужным, в том числе за спиной профсоюзных адвокатов передавал горячую информацию в прессу. «Что меня не устраивает в профсоюзном движении, так это использование адвокатов, которым рабочие предоставляют воевать от их имени, — сказал он как-то раз. — Невозможно бороться с мощными организациями и надеяться на какой-то успех, если у тебя нет достаточной силы и власти».

Тактика Роджерса во многом заимствована у знаменитого, далеко не всеми одобряемого чикагского радикала Сола Алински, который в 1971 году опубликовал «Пособие для радикалов». Описывая правила организованной борьбы, Алински перевернул с ног на голову прежние представления о власти, заявив, что тот, кто стремится изменить мир, должен не противостоять существующей власти, но постараться сам обрести власть. С этой

точки зрения он предоставлял рассуждать о честной борьбе тем, кто мог наблюдать за схваткой со стороны. Такие доводы, по мнению Алински, служили «риторическим оправданием для оппортунистических действий и соблюдения собственных интересов». Тот же, кто борется за победу, ищет не «правильных» средств, но эффективных. Ситуация всегда бывает запутанной и сложной—и корпорации, и правительства пользуются этим, чтобы переложить ответственность на других. Так, Соса-Кола заявляла, что сложную проблему представляет собой ожирение, за которое ответственен целый ряд факторов помимо потребления безалкогольных напитков, что пластиковые бутылки составляют лишь малую часть мусора, попадающего в городские помойки, а также что Колумбия — непростая страна с давней историей взаимного насилия.

«В сложном, пронизанном множеством взаимосвязей урбанизированном обществе все труднее понять, кто виновен в какой-то конкретной проблеме, — пишет Алински. — Постоянно и как бы на вполне законных основаниях все передают "фишку" друг другу». Если активист хотел добиться результата, ему прежде всего требовалось остановить эту игру. «Наметь цель, не давай ей двигаться, прикидываться чем-то другим, смешиваться с прочими, — советовал Алински. — Если допустить, чтобы ответственность размывалась и распределялась на всех, атака захлебнется». Руководители борьбы с корпорациями предпочитали выбрать одну компанию, как правило, лидера в той или иной отрасли, и на ней сосредоточить все усилия.

Так, когда дело дошло до табачных компаний, Международная организация по корпоративной ответственности (CAI) и ее сподвижники обрушились на Philip Morris. Когда взялись за эксплуатацию рабочих в других странах, «Объединенные студенты против эксплуатации» заклеили позором Nike. «Персонификация» зла в облике одной компании помогала упростить сложную проблему и донести ее до общественности, к тому же намеченная жертва быстро лишалась союзников, ведь ее конкуренты (скажем, Brown & Williamson или Adidas) торопились порвать всякие связи с ней, опасаясь подвергнуться такому же нападению. Этим принципом созданная Роджерсом Corporate Campaign Inc. успешно пользовалась после эпической битвы с J.P. Stevens, нападая и на другие не угодившие профсоюзам компании. Весьма успешной оказались кампании против Campbell's Soup и American Airlines.

Однако в середине 1980-х Роджерс потерпел сокрушительное поражение во время стачки, направленной против компании Hormel, занимавшейся упаковкой мясных продуктов. Теперь уже он сам сделался «врагом»: после того как в пору общенациональной рецессии Hormel провела серьезные сокращения, местный профсоюз попросил Роджерса вмешаться. Роджерс начал действовать вопреки решению международного профсоюза, рекомендовавшего более взвешенный подход. Презрел Роджерс и вердикт судьбы, запретившего выставлять на заводе пикеты. Полиция пустила в ход слезоточивый газ и собак; несколько десятков человек, в том числе самого Роджерса, арестовали. Профсоюз капитулировал, 650 человек потеряли работу. В номинированном на «Оскар» документальном фильме об этом событии — «Американская мечта» — Роджерс представлен беспринципным авантюристом, для которого главное — конфронтация и сопутствующая ей публичность, а не желание спокойно договориться с владельцами завода.

В 1988 году журнал Time отзывался о Роджерсе как об «одной из наиболее неожиданных и неоднозначных фигур рабочего движения» и писал, что «в то время как сподвижники считают его метод удачным дополнением к тактике забастовок, критики выставляют его искателем славы, который вместо того, чтобы способствовать интересам профсоюзов, ставил их самих на службу своей популярности и влиянию». Тем не менее глава местного союза Джим Гуэтт продолжал восхвалять Роджерса и на праздновании шестидесятилетия активиста от всей души воздал должное и его отваге, и самоотверженности в борьбе. Ведь Роджерс потерял все и вынужден был переехать со своей Corporate Campaign, Inc. из просторного офиса на Манхэттене в темный бруклинский склад, а оттуда — в нынешнюю свою обветшалую контору. Однако довольно быстро Роджерс встал

на ноги и вновь начал одерживать победы над корпорациями. К тому времени, как он связался с Коллингсвортом, его тактика «щипать» компании, связанные финансово с основным объектом атаки, уже оправдала себя. А тут Роджерс с самого начала увидел ахиллесову пятую Coca-Cola, куда и нацелил удар: более всего корпорация дорожила своим имиджем.

Кампания «Остановите колу-убийцу» началась в апреле 2003 года с послания Роджерса всем его профсоюзным контактам: «Нам нужна ваша помощь, чтобы разорвать порочный круг убийств, похищений и пыток» — такими словами начиналось письмо под знакомым с виду изображением баночки кока-колы, на которой все тем же пышным спенсерианским шрифтом, что Фрэнк Робинсон столь удачно выбрал более столетия тому назад, было написано «Coca-Killer». С самого начала Роджерс весьма изобретательно обыгрывал логотип и слоганы Coca-Cola, чтобы связать бренд с творящимся в Колумбии насилием. Он печатал плакаты «Напиток, который освежает» и «Убийство — это настоящая вещь». Жуткая картинка под названием «Колумбийский флот Coca-Cola» изображала огромный бокал для газировки с плавающими на поверхности трупами. Подпись гласила: «Отвратительно!» На другом плакате две синюшные, морщинистые стопы с биркой «колумбийский рабочий» — словно в морге — сопровождалась подписью «Холоден как труп». Эти плакаты члены профсоюза плотников пронесли в демонстрации перед зданием в Хьюстоне, где 16 апреля 2003 года собирались акционеры Coca-Cola. Внутри здания Уильям Мендоса, только что приехавший из Барранкабермехи, требовал от главного юриста корпорации Девала Патрика вмешаться и положить конец убийствам рабочих в Колумбии.

Эта акция могла показаться булавочным уколом, но внимание корпорации она привлекла. Компания тут же обнародовала заявление с перечнем всех мер, которые она принимала для защиты рабочих, обеспечивала лидерам профсоюзов переезд, выделяла кредиты на жилье, телохранителей, чтобы уберечь их от расправы. SINALTRAINAL не замедлил возразить, что все эти благостыни исходят отнюдь не от корпорации, а от правительства. Насилие же шло своим чередом, в августе 2003 года о покушении на свою жизнь свидетельствовал Хуан Карлос Галвис, а на следующий день после того, как профсоюз отклонил требование компании согласиться на изменения пенсионного плана, был похищен и избит сын Лимберто Каррансы, еще одного профсоюзного лидера в Барранкилье.

Параллельно с кампанией «Кола-убийца» SINALTRAINAL подготовил собственный список требований, в том числе чтобы Coca-Cola Company разработала политику защиты прав человека, к исполнению которой принуждались бы ее партнеры и филиалы, и выплатила компенсацию семьям убитых. Поначалу Коллингсворт воспринимал эту кампанию как давление, с помощью которого юристы смогут привести корпорацию за стол переговоров. «Для меня постоянным источником раздражения стала кампания против Nike, — признавался он, — потому что в ней так и не была поставлена точка. И не было способа сделать это. Вот почему я предпочитаю, чтобы компания предстала перед судом, потому что в этом случае ставится определенная цель: разрешить существующие проблемы».

Новая кампания едва не сорвалась, толком не развернувшись, когда SINALTRAINAL в июле 2003 года призвал к годовому бойкоту продукции Coca-Cola. Международное братство водителей грузовиков, занимавшееся перевозкой этой продукции и тоже имевшее конфликт с корпорацией, тут же отказалось от борьбы, опасаясь увольнений.

В телефонных переговорах с юристами и профсоюзом Роджерс поспешно выработал новую стратегию «урезания рынка». Не обращая напрямую к потребителям с призывом бойкотировать продукцию Coca-Cola, активисты зато добились от профсоюзов и других близких им организаций, чтобы эти напитки были изгнаны с их территории. В сущности, это был все-таки бойкот, и в таком свете его освещала пресса, но братство грузовиков таким компромиссом удовлетворилось и поддержало борьбу.

Роджерс тем временем подбирался к финансовым связям корпорации, в том числе к ее «перекрестному опылению» с советом директоров банка SunTrust, преемника Трастовой

компании штата Джорджии, некогда принадлежавшей Эрнесту Вудраффу. Этот фонд владел примерно 50 миллионами акций Coca-Cola. Однако для основательной кампании против банка у Роджерса явно не хватало денег. Зато ближе к осени почти случайно подвернулась новая возможность ударить по имиджу бренда. Причем этот вариант вообще не требовал денег, поскольку речь шла об университетах.

Университеты и колледжи стали центрами политической активности, со времен войны во Вьетнаме, но даже в 1980-х, когда профсоюзы отчаянно боролись с сокращениями, вопросы трудового права мало интересовали основной состав студенчества — молодых, главным образом белых людей из привилегированного среднего класса. Они предпочитали заниматься глобальными проблемами — войнами в Центральной Америке или запретом на ядерные испытания. В 1990-х, когда молодежь всерьез озаботилась экологическими проблемами, студенты и профсоюзы нередко оказывались по разные линии фронта: профсоюзам важнее было сохранить рабочие места, даже если при этом страдала окружающая среда.

Кампания против Nike многое изменила: студенты бойкотировали производителей одежды, отстаивая права иностранных рабочих. К концу 1990-х активисты научились увязывать проблемы условий труда, охраны окружающей среды и прав человека, ибо все они становились жертвами глобализации, осуществляемой такими международными организациями, как ВТО и МВФ в интересах транснациональных корпораций и политически ангажированной элиты. Первые протесты прозвучали во время конференции ВТО в Сиэтле в 1999 году: тысячи активистов, приковав себя друг к другу, перегородили улицы и противостояли полиции и Национальной гвардии, пустившей в ход слезоточивый газ.

С Битвы в Сиэтле начинается современный антиглобализм (или, как предпочитают называть это движение сами участники, «антикорпоративный глобализм»). На тот раз профсоюзы выступали единым фронтом с «зелеными» и прошли дружными рядами по Сиэтлу, нарядившись морскими черепахами. «Грузовики и черепахи — братья навек!» — гласил лозунг. С тех пор активисты, издающие резкий запах пачули, и одетые в черные маски анархисты преследуют экономическую элиту на всех встречах — ВТО, МВФ, G8 — на заседаниях Свободной торговой зоны Америки (ФТАА), в каких бы городах ни проводились эти мероприятия. И даже после того как реакция на террористические акты 11 сентября 2001 года лишила это движение первоначального размаха, союз между борцами за права рабочих и борцами за спасение окружающей среды столь же твердо противостоял корпоративной глобализации. И осенью 2003 года, возвращаясь в кампусы после каникул, студенты принесли с собой вполне подходящее настроение, чтобы поддержать кампанию против «колы-убийцы». У борьбы вдруг появился небывалый размах — это была борьба против главного символа американского капитализма, обвиненного в чудовищных преступлениях, убийстве и запугивании рабочих далекой страны. Роджерс призывал всех желающих загружать литературу и другие материалы со специально созданного сайта кампании, но даже он сам был удивлен, когда прошел слух, что колледж в Иллинойсе по требованию 1200 студентов заменил продукты Coca-Cola на территории кампуса на Pepsi. Затем примеру Иллинойса последовал Колледж Бард в штате Нью-Йорк (1400 студентов) на том основании, что корпорация нарушает кодекс, принятый в результате борьбы против эксплуатации рабочих развивающихся стран.

Пришлось Coca-Cola Company как-то реагировать. «К сожалению, руководство Колледжа Бард прислушалось к лживым обвинениям, которые не раз уже рассматривались и отвергались судом и независимыми расследователями в США и Канаде, — заявила представительница Coca-Cola Лори Биллингсли в интервью Atlanta Business Chronicle (о каких именно «расследователях» идет речь, она не уточняла). — Нет ни фактических, ни юридических оснований возлагать на корпорацию или ее партнеров ответственность за прискорбные события в Колумбии».

Официальные опровержения не помогли, студенческая кампания перекинулась через океан, и Университет Дублина (а это уже 20 тысяч студентов) назначил референдум по

вопросу расторжения контракта с Coca-Cola. Было подано 3 тысячи голосов, и большинством всего в 60 решение было принято. Coca-Cola принялась лихорадочно исправлять положение, направила туда своего специалиста по пиару из Латинской Америки и устроила презентацию в поддержку компании и ее деятельности, но SINALTRAINAL со своей стороны отрядил Перчика — Луиса Гарсию. 19 ноября 2003 года проводилось повторное голосование, и вновь счет — причем с еще большим отрывом — оказался не в пользу корпорации. Это стало первым серьезным ударом по Coca-Cola, и кампания против «колы-убийцы» сумела-таки привлечь общественное внимание.

Университеты и колледжи казались самой благоприятной средой для этой кампании. Роджерс пытался отнять у корпорации клиентов, а ведь Coca-Cola особенно интересовалась именно молодежью, ей она старалась как можно раньше привить лояльность к бренду. При этом кампания обретала неисчерпаемые человеческие ресурсы, которые ей практически ничего не стоили, и это тоже важный момент, поскольку бюджет кампании не превышал 100 тысяч долларов — против тридцатимиллиардной корпорации. Студенческое движение вышло далеко за пределы кампуса: СМИ тоже подняли тему заморских преступлений Coca-Cola. Даже на родине кока-колы Atlanta Business Chronicle опубликовала длинную и весьма нелестную для корпорации статью, а журнал Forbes вынес на обложку заголовок «Греховный мир Coca-Cola», посвятив материал ситуации в Колумбии. Стратегия Роджерса, направленная на публичное унижение компании, работала, и корпорация сама себе вырыла яму еще глубже, когда попыталась огрызнуться. Колледж Карлтон весной 2004 года пригласил все ту же представительницу Coca-Cola Лори Биллингсли, и на ее выступлении присутствовал Роджерс. Едва Лори повторила слова об оправдавшем компанию независимом расследовании, как Роджерс вскочил с криком: «Вранье! Вранье!» Расследование, пояснил он студентам, было произведено работающими на компанию юристами из фирмы White & Case, той самой, что представляла корпорацию в Майами по делу АТСА. «Сейчас один из редких исторических моментов, когда студенты имеют возможность повлиять на одну из крупнейших в мире корпораций», — продолжил он и призвал слушателей изгнать Coca-Cola из кампуса. После этого собрания студенческий совет большинством 12 против 8 проголосовал за то, чтобы с территории университета были убраны автоматы с кока-колой.

Развернулась кампания более чем в сотне колледжей: студентов увлекла идея конкретной борьбы против всемирной несправедливости. «При таком подходе студенты ощущают проблему лично, они держат ее в руках», — сказал Ави Хомски, профессор латиноамериканистики в Государственном колледже Салема (Массачусетс). Салемский колледж также разорвал все отношения с корпорацией.

Студенческое движение набрало такую силу, что молодые люди настаивали уже на подлинно независимом расследовании колумбийских убийств, чтобы раз и навсегда выяснить истину: на кого работают менеджеры разливочных заводов, поощряя насилие против руководства профсоюза, и сколь многое и с какого момента стало известно об этих злодеяниях владельцам предприятий и в штаб-квартире Coca-Cola Company. Для корпорации ставки были как никогда высоки: надо было согласиться на расследование и раз и навсегда покончить с этим — но если всплывет нечто нелестное для имиджа Coca-Cola и компания столкнется с гневной общественной реакцией, то ей, скорее всего, придется потратить сотни миллионов долларов на выплату компенсаций. Ситуация 2003 года не позволяла Coca-Cola ввязываться в очередной конфликт. Кризис, вызванный эпидемией ожирения, был в самом разгаре, и компания все еще не преодолела падение продаж и доходов, последовавшее за смертью Гойзуэты и отставкой Айвестера.

В таком контексте даже удивительно, что ее руководство подумывало пойти на уступки своим оппонентам в этом вопросе и даже в одном случае искренне согласилось на расследование. Такой шанс представился, когда некоммерческая ассоциация юристов Equal Justice присвоила главному юрисконсульту корпорации Девалу Патрику звание «первопроходца в области прав человека». Ранее Патрик возглавлял при Клинтоне отдел по гражданским правам в Министерстве юстиции, затем стал работать корпоративным юристом

сначала в Ameriquest и Техасо, а с 2000 года — в Coca-Cola. В нем видели реформатора, который поможет компании выпутаться из юридических неурядиц 1990-х, когда Мэтью Уайтли забил тревогу по поводу мошеннических операций с ботлерами, навязывания им концентрата по фиксированным ценам, причем больше, чем им было нужно. Коллингсворт направил коллегам в Equal Justice Works письмо с критикой Coca-Cola, которая, по его словам, «извлекала прибыль из нарушения гражданских прав и перекладывала ответственность на местные предприятия, которые на самом деле являются всего лишь пособниками в операции головной компании». Один из членов ассоциации поднял этот вопрос на церемонии вручения наград, и Патрик тут же обещал направить независимую группу наблюдателей в Колумбию, «чтобы выяснить, в самом ли деле рабочие были организованы и способны к организации».

Однако стоило Патрику вернуться в штаб-квартиру, и гендиректор Дуг Дафт пресек его порыв. К марту 2004 года стало ясно, что никакого расследования не будет, и месяцем позже Патрик вышел в отставку. Washington Post, ссылаясь на «осведомленные источники», писала, что «решение Патрика вызвано разочарованием». Корпорация отрицала такое объяснение, утверждая, будто Патрик руководствовался исключительно «личными причинами». Год спустя, баллотирываясь на пост губернатора Массачусетса, Патрик заявил, что он настаивал на независимом расследовании, пусть внутренние расследования корпорации и не выявили связей между колумбийскими ботлерами и военизированными отрядами. Он, по его словам, хотел вернуть «доверие к бренду», ему представлялось, что «происойдет одно из двух... либо независимое исследование подтвердит то, что нам удалось выяснить прежде, либо вскроются новые данные, которых мы прежде не знали и которые должны знать, и наш партнер тоже должен знать и действовать соответственно». Корпорация отказалась от расследования, и «поэтому я ушел», сказал Патрик. Но принципы не помешали ему получить 2,1 миллиона долларов от компании за консультации, пригодившиеся ему во время успешной борьбы за кресло губернатора.

Роджерс считает увольнение Патрика своей заслугой — первая жертва кампании «Кола-убийца». Он также подозревает, что его кампания стала одной из причин последовавшей вскоре отставки Дафта. Так это или нет, во всяком случае, Роджерс позаботился о том, чтобы отставка гендиректора не прошла незамеченной. Он наметил нечто более броское, чем неуверенные протесты, прозвучавшие на прошлогоднем собрании акционеров. В 2004 году его акция должна была запомниться.

Выступления на собраниях акционеров давались Роджерсу дорогой ценой: с одной стороны, то была единственная в году возможность выйти против врага на ринг, лицом к лицу. Но нелегка была подготовка к такого рода столкновениям. Накануне этого события в апреле 2004 года Роджерс всю ночь не мог заснуть и, даже усевшись в бальном зале отеля Dupont в Уилмингтоне, штат Делавэр, все еще писал какие-то заметки, так и не решив до конца, о чем он будет говорить. По крайней мере, одно новое оружие в его арсенале имелось: месяцем ранее член городского совета Нью-Йорка Хайрем Монсеррейт опубликовал отчет о командировке на заводы Coca-Cola в Колумбии. За десять дней Монсеррейт и члены его команды успели побеседовать со многими рабочими и менеджерами Coca-Cola FEMSA, которые признали, что руководство разливочных заводов, вероятно, сотрудничало (безо всякой на то санкции свыше) с военизированными отрядами. При этом служащие утверждали, что ни головная компания, ни местные ботлеры никогда не проводили внутреннего расследования в связи с творившимся насилием. Выводы комиссии были убийственны для корпорации: «Coca-Cola проявила полное неуважение к жизни своих рабочих», — гласил доклад. В нем также говорилось, что компания «допустила, если не сама организовала, нарушения прав своих рабочих и получила экономическую выгоду от этих нарушений, которые существенно ослабили профсоюз и лишили его возможности выдвигать собственные условия». Сидя в зале, Роджерс с возрастающим гневом прислушивался к речи Дафта. Порадовавшись рекордным прибылям за первый квартал — 1,13 миллиарда долларов,

на 35 процентов выше, чем в предыдущем году, — гендиректор перешел к ситуации в Колумбии и категорически утверждал, что, во-первых, Соса-Кола не причастна к какому-либо насилию, а во-вторых, что ни один член профсоюза не подвергался нападению на территории разливающих заводов в Колумбии. Это было уж слишком — едва Дафт сошел с подиума и объявил прения открытыми, как к микрофону ринулся Роджерс.

«Долгие месяцы расследования, — громко говорил он, — и все накопленные улики свидетельствуют, что система Соса-Кола насквозь пропитана аморальностью, коррупцией, соучастием в грубейших нарушениях прав человека, вплоть до пыток и убийств. Мистер Дафт, вы солгали, когда говорили о ситуации в Колумбии. Исидро Хиль был застрелен, был убит прямо на одном из ваших заводов в Колумбии». Голос Роджерса перекашивался в зале, отражаясь от высокого потолка, и Дафт, занервничав, попытался его остановить, дескать, Роджерс превысил двухминутный лимит времени. «Не перебивайте меня, мистер Дафт!» — рывкнул Роджерс, и слушатели поддержали его, попросив Дафта замолчать.

Роджерс пустился рассказать об отчете Монсеррейта и об иске по делу АТСА, но тут Дафт приказал отключить ему микрофон. Охранники поднялись на сцену, но бывший боксер не собирался сдаваться без боя. «Вы сейчас же уйдете отсюда!» — распорядился охранник, пытаясь зажать в обхвате шею Роджерса. «Черта с два!» — отвечал Роджерс, вырываясь. Подбежали еще три охранника, сбили Роджерса с ног и поволокли его по полу, разбив ему в пылу сражения очки. «Я не уйду!» — кричал он, а Дафт, вернувшись на подиум, просил охранников не применять грубую силу. Наконец Роджерс уступил, и его вынесли из зала. «Зря мы это сделали», — сказал Дафт коллеге, и он был прав: из аудитории уже слышались крики уволенных водителей грузовиков и студенческих активистов, находившихся снаружи. Все требовали независимого расследования убийств.

По сей день Роджерс уверяет, что не собирался устраивать такую сцену на собрании, однако и не жалеет о происшедшем. «Зато внимание удалось привлечь», — усмехается он. Среди привлеченных этим инцидентом был Б. Уордлоу, потомок человека, входившего в синдикат 1919 года, владелец крупнейшего индивидуального пакета — его 77 тысяч акций оценивались в ту пору более чем в 4 миллиона долларов. «Копам не следовало тащить и душить вас, если они хотели снискать мое уважение, — обратился он с запиской к Роджерсу. — А вот ваша манера поведения внушила мне безусловное восхищение». В конверт он вложил чек на 5 тысяч долларов в пользу Corporate Campaign, Inc.

Подробные репортажи об этом инциденте появились в Washington Post и Atlanta Journal-Constitution, представив Дафта в весьма нелестном свете. Месяц спустя очередная статья в Fortune с выносом на обложку срамила Соса-Кола и называла ее отказ от расследования колумбийских убийств «кошмаром любого пиара». Обрадованный таким успехом — и всего-то через год от начала кампании — Роджерс удвоил усилия в подготовке к очередному учебному сезону. Он высматривал крупный студенческий кампус, который мог стать «лицом» очередного витка кампании. К тому времени студенты возмущались уже не только событиями в Колумбии — призыв Роджерса ко всем и каждому принять участие в акциях не остался неслышанным, и жалобы на Соса-Кола все настойчивее поступали с другого континента. События там были не столь сенсационные, как похищения и убийства, но бизнес корпорации подвергся серьезной опасности на ключевом для нее зарубежном рынке — в Индии.

Глава 9

Все воды Индии

Солнце еще не поднялось над горизонтом, когда мальчик отчалил в своей лодочке от берега священного Ганга. Город просыпался. Желтый свет фонарей освещал спускавшиеся к воде ступени, раздетые до пояса мужчины и женщины в пестрых сари спускались к воде, чтобы совершить омовение в «Ганга Ма» — ритуал, который считается одним из древнейших на земле. Нигде в мире воду не чтят так, как в Варанаси, священном для

индуистов городе. Каждый приверженец этой религии должен омыться здесь хотя бы один раз в жизни, а если ему повезет еще и умереть и быть тут кремированным, то, по вере индуистов, разорвав цепочку реинкарнаций, он прямоком устремится к окончательному освобождению.

Вдоль реки тянутся храмы, построенные столетия тому назад махараджами, властителями пустынных земель. Священное смешивается с мирским, туристы, сидя в гребных лодках, подсматривают в бинокли за аскетами, которые, вымазав тело золой, исполняют асаны йоги, и за «дхоби», которые, зайдя по пояс в реку, выбивают о камни грязную одежду. На прибрежных хижинах красуются объявления — предлагаются номера в пансионатах, товары книжных магазинов, лавок с шелками, немецких кондитерских. В гудах отбросов роются мальчишки, над их головами надпись по-английски: «Счастливы живущие на берегах Ганга».

Из всех парадоксов реки самый глубокий и печальный — эти священные воды несут в себе грязь и заразу. Выше по течению от Варанаси были взяты пробы воды, и на литр обнаружилось 600 тысяч бактерий фекальной группы. Это в сто раз больше предельной нормы, допустимой для купания. Ниже по течению концентрация бактерий составляет уже 15 миллионов на литр. А фабрики электротоваров, красильни, кирпичные заводы сливают кадмий, хром и свинец, насыщая воды тяжелыми металлами. Ганг, по словам обозревателя Economist, превратился в «коричневую жижу из экскрементов и промышленных отходов».

Причина бедствия не в отсутствии законов об охране окружающей среды — нет, в Индии они столь же строги, как в США и Европе. И нельзя сказать, будто недостает политической воли или ресурсов. С 1985 года правительство потратило около 14 миллиардов рупий (300 миллионов долларов) на мероприятия по очистке стоков и сбору хромсо-держающих веществ. К сожалению, этот план провалился из-за полного равнодушия на местах, отсутствия у правительства рычагов для его осуществления и повальной коррупции. По данным местных медицинских учреждений, половина тех, кто регулярно купается в Ганге, страдает кожными и желудочно-кишечными заболеваниями. По оценкам ВОЗ, именно грязные воды Ганга виноваты в ежегодной гибели 1,5 миллиона детей.

В этих условиях в 1991 году Coca-Cola Company и вернулась в страну после более чем десятилетнего перерыва. Вопрос в том, воспользуется ли компания такой «мягкостью» в применении законов об охране окружающей среды или будет придерживаться более строгих стандартов в соответствии с имиджем защитника всемирной гармонии, который она себе столь усердно создает. Пока корпорацию обвиняют в том, что она далека от этого образа, как далека она была от него, когда эксплуатировала водные ресурсы Мексики и рабочих в Колумбии.

Поездку по пригородам Варанаси не причислишь к удовольствиям: ноздри забиты вонью бензина, фекалий и карри, в открытое окно такси врывается раскаленный до сорока с лишним градусов воздух. Непривычному человеку тяжело дышать и из-за повышенной влажности. На грузовом шоссе, в месиве автомобилей, мотоциклов, велосипедов и режущих трейлеров, которые несутся из Нью-Дели на западе в Калькутту на востоке, избежать аварии, кажется, можно лишь чудом. Но вдруг, так же неожиданно, как оно вылетело на шоссе, такси сворачивает на узкую дорожку, уходящую в поля. Там среди зеленых ростков пшеницы и сахарного тростника бродят буйволы, проезжают деревянные повозки, яркими пятнами бросаются в глаза сари женщин, пропалывающих сорняки. Словно попадаешь в глубокую древность — если б не болливудская музыка, что несется из школы Лок Самити посреди поселка Мехдигандж.

Несколько сот человек, по большей части женщины и дети, сидят, подстелив одеяла, на траве под грязноватыми желтыми стенами. Перед ними, не чувствуя, видимо, жары, под музыку поводят бедрами и руками девочки-подростки в розовых, шафранных, ярко-синих сари. Это не Чьяпас, ожирением тут никто не страдает. Крестьяне худы, скелетообразны, у детей тусклые глаза и выпирающие кости — признак хронического недоедания. По

окончании танца директор школы Нандлал Мастер поздравляет девочек с окончанием летних курсов по шитью, компьютерной грамотности и изготовлению свечей. В «фонящий» микрофон он выкликает одно за другим имена девочек (вместе с именами их отцов), и выпускницы подходят за своими сертификатами.

Эта школа — лишь один из проектов Лок Самити, что на хинди означает «народный комитет». «Лок Самити развивает учение Ганди о деревенской демократии», — поясняет Нандлал, когда девочки по окончании церемонии отправляются домой в трехколесном пикапе. Тянет дымком горящего коровьего навоза, народ теснится поближе к мерцающему электрическому свету. «Мы хотим, чтобы люди имели работу в деревне и оставались жить в родных местах, а не уезжали в город. Мы за ручной, а не машинный труд», — говорит Нандлал.

Местность вокруг Варанаси славится шелковыми сари, и сам Нандлал принадлежит к семье потомственных ткачей. В 5 лет он потерял отца, и, вероятно, это горе побудило его со временем стать кем-то вроде отца для деревенских детей, учить их ремеслу, а потом и открыть школу. Его небольшая группа превратилась в целое бюро социальных услуг, улаживающее и споры о земле, и семейные конфликты. Весной здесь проводят групповые свадьбы. Вполне естественно, что в этот же комитет крестьяне обратились, когда расположенный по соседству разливочный завод Coca-Cola начал доставлять им неприятности.

Этот завод был построен в 1995 году индийской компанией Parle для производства местных безалкогольных напитков — Thums Up, Limca и Gold Spot. В 1999-м Coca-Cola India перекупила его, и почти сразу же рабочие начали возмущаться условиями труд. Здесь, как и в Колумбии, лишь небольшая часть рабочих — 35-40 человек — числятся в штате. Все остальные, то есть примерно 200 человек, работают по краткосрочному контракту, что позволяет компании экономить на зарплате, страховке и прочем. Недовольные таким положением дел рабочие требовали от руководства пересмотра условий, но им ответили отказом.

Однако худшее ждало впереди: у крестьян в округе начались проблемы с урожаем и скотом, каких они никогда прежде не знали. На следующий день после школьного праздника Нандлал познакомил нас с группой деревенских жителей, которые собрались под тростниковой крышей поведать о своих печалях. «Главная беда была в том, что Coca-Cola сливала отходы и они попадали на поля, отравляли землю, урожай погибал, — рассказывает Урмика Вишвакарма, сотрудница Лок Самити, в чьи обязанности входит оформление небольших кредитов для женщин. — Если животные пили эту воду, они умирали, стоило ей попасть на кожу — появлялись волдыри».

Coca-Cola сливала отходы по трубе, проходящей под грузовым шоссе, в канал, который в конце концов впадал в Ганг. В декабре 2002 года во время ремонта шоссе (этим занимались дорожные службы) труба была перекрыта, и ее содержимое разлилось по полям. Еще много месяцев по обеим сторонам шоссе стояли глубокие лужи, поля превратились в вонючее, засиженное мухами месиво.

Крестьяне искали защиты у Лок Самити. Комитет начал расследование, и тут же выяснилась еще более чудовищная вина разливочного завода: он поставлял крестьянам осадок от своих сточных вод, сухой белый порошок, в качестве удобрения. После использования этой «белой золы», по свидетельству Вишвакармы, не росло ничего. Потом наступила засуха. Весь штат Уттар-Прадеш, к которому принадлежит Варанаси, страдал в 2002 году от недостатка воды, поскольку осенние муссоны были менее обильными, чем обычно. Однако жители деревень вокруг Мехдиганджа утверждали, что у них проблемы с водой начались раньше, поскольку рядом с заводом Coca-Cola уровень воды в колодцах заметно понизился. Теперь крестьяне собираются вокруг общественного колодца в центре деревни и достают влагу металлическим ведром с глубины 18-20 метров. Да и там ее на доньшке. Другой колодец полностью пересох. С 2002 года Лок Самити насчитал уже 97 вышедших из строя колодцев. Это почти половина из 223, расположенных в районе завода.

Местные жители признают, что свою роль сыграли различные факторы, в том числе отсутствие дождей, продолжительная засуха. Но, как и в Чьяпасе, вина возлагается также на глубокие скважины, которые бурит завод, — Coca-Cola буквально высасывает воду из их земли, и если не в этом основная причина проблемы, то, во всяком случае, и без того нелегкая ситуация усугубляется. В первый раз местные жители устроили демонстрацию под руководством Лок Самити перед воротами завода в мае 2003 года, и тогда собралось лишь несколько десятков протестующих. Тогда же они обратились и к местному магистрату, который велел корпорации осушить разлившиеся по полям сточные воды и вновь проложить трубу под шоссе, чтобы сточные воды по-прежнему поступали в канал и из него в Ганг. Труба, разумеется, не решала проблему загрязнения, но скрывала ее от глаз. Нандлал ведет на противоположную от Мехдиганджа сторону шоссе и указывает то место, где труба входит в канал. «Вот куда Coca-Cola сбрасывает отходы», — говорит он, указывая на зеленую пенистую воду и высохший белый налет на камнях.

Крестьянин, живущий возле канала, говорит, что урожайность земли рядом с тем местом, где труба соединяется с каналом, заметно ниже, чем в других местах. И у сахарного тростника, который поливают водой из канала, странный вкус. Было как-то раз, что завод долгое время простаивал, а потом снова открылся, и канал сразу переполнился водой, залило принадлежащий этому крестьянину рыбный садок. Погибла вся выращиваемая на продажу рыба. А у соседей погибали и буйволы, и коровы. «Я не ветеринар и не могу сказать, отчего они сдохли, — говорит он. — Но одно точно: они пили эту воду».

Завод отделен от шоссе двойными воротами, поверху протянута колючая проволока. В отличие от представителей Coca-Cola FEMSA, которые наотрез отказались рассказывать о своей деятельности, а уж тем более показывать разливающий завод, местный ботлер, Hindustan Coca-Cola Beverages Pvt. Ltd., предложил нечто вроде экскурсии. Проводил ее Кальян Ранжан, менеджер по внешним связям Hindustan Coca-Cola на территории Северной Индии. Приземистый, изысканно одетый, он не снимает с лица темных очков и улыбки. И он чрезвычайно терпеливо отвечает и в первый день, и во второй на все вопросы о деятельности Coca-Cola — куда приветливее, чем представители той же корпорации в Соединенных Штатах или в Мексике.

Первые шаги по территории завода не производят особого впечатления: прямо напротив входа улыбается со старого плаката Санта-Клаус Сандблома, красный костюм выгорел на солнце. Поднимаемся по лестнице и попадаем в коридор, по обе стороны которого — заброшенные, с оседающими стенами помещения. Столы в конференц-зале оклеены облезающей копировочной бумагой, вокруг — пластмассовая «дачная» мебель красного цвета, и вдруг, ни с того ни с сего, — черный кожаный диван. Усевшись на него, Ранжан тяжело вздыхает и говорит, что обвинения против компании сильно преувеличены. Правда, уровень воды в регионе понизился, однако из-за постоянной засухи, а никак не из-за того, что воду вычерпал завод. «Если вы спросите, понизился ли уровень грунтовых вод, я отвечу "да". Но если вы спросите, виновата ли в этом Coca-Cola, ответ будет "нет", — говорит он, — потому что мы берем воды гораздо меньше, чем другие, так что если мы и причастны к проблеме, то лишь самую малость». Действуя по обычному для корпорации сценарию — перераспределять ответственность, он напоминает, что на долю завода приходится всего 3 процента местных грунтовых вод, а сельское хозяйство забирает более 80 процентов.

Что же касается твердых отходов, завод, по словам Ранжана, отвозит их на отведенную государством площадку и никогда не предлагал их в качестве удобрения. «Мы не давали крестьянам биоотходы, — повторяет он. — Никогда, ни единого грамма, ни здесь, ни в других местах». Категоричность этого отрицания удивляет на фоне высказывания вице-президента Hindustan Coca-Cola, который не далее как в 2003 году заявлял, что осадок «раздается крестьянам бесплатно и является хорошим удобрением для почвы». На веб-сайте компании можно прочесть также: «С 2003 года мы более не раздаем биоотходы крестьянам для сельскохозяйственных нужд» Сама формулировка предполагает, что до 2003 года завод

распределял-таки отходы среди местных жителей.

Ранжан признает проблему со сточными водами, но ей всего три-четыре дня, хотя средства массовой информации и твердят, будто такое творится уже несколько месяцев. И к тому же, говорит он, эти сточные воды уже прошли фильтрацию, то есть они совершенно безвредны. Безвредность Ранжан обещает доказать после того, как явится менеджер завода Санджай Бансал, который продолжит экскурсию.

Бансал ведет нас в насосную. Завод располагает двумя скважинами: главная дает 50 тысяч литров в час, запасная рассчитана на 30 тысяч литров в час, всего в июне, в самый активный сезон, выкачивается около 15 миллионов литров. Труба ведет из насосной в цех подготовки воды (весь процесс, включая очистку отходов, состоит из семи этапов). Начинается все с известки и хлорирования, затем вода очищается от примесей с помощью угольного фильтра, потом ультрафиолетовые лучи убивают бактерии, а тонкие фильтры доочищают ее. Оттуда вода поступает в бутылочный цех. «Немецкий», — одобрительно кивает Бансал на электронный конвейер Krones, по которому стремительно проезжают стеклянные бутылки. Эта часть завода выглядит точно так же, как на заводе Coca-Cola Enterprises в Массачусетсе.

В завершение цикла вода попадает в цех очистки сточных вод, который выглядит неожиданно убогим по сравнению с хорошо оснащенным, сверкающим цехом очистки. По мосткам можно пройти над несколькими открытыми баками, где вода сбрызгивается аммиаком, чтобы снизить уровень pH, после чего она аэрируется, покрываясь пеной. Затем происходит фильтрация в баках, где сухим налетом оседают химические примеси и бактерии, закачивается в сборные баки и оттуда сливается.

Небольшая лаборатория заполнена мензурками и пробирками — здесь воду проверяют на уровень кислотности, растворенных примесей и на биохимическую потребность в кислороде (ВПК) — этот параметр указывает на присутствие органической материи, способствующей росту бактерий. Табло на стене указывает, что сегодня, в день нашей экскурсии, все параметры оказались ниже стандартов, установленных Центральным контрольным советом Индии по загрязнению окружающей среды. В доказательство того, что эта вода безвредна, Бансал показывает на небольшой сосуд с двумя придонными рыбами — они, по его словам, плавают в той самой прошедшей очистку воде, что сливается заводом в канал. «Это — наилучший тест», — говорит он.

По пути в кабинет менеджера Бансал знакомит нас с крестьянином из соседней деревни Карипур. Дудх Нат Ядав говорит, что разливающий завод делает много хорошего для его деревни, дал работу молодежи. И хотя он тоже признает, что за последние пять лет уровень грунтовых вод понизился, в отличие от тех земледельцев, кто винит во всем Coca-Cola, он считает, что ушла не вся вода, просто опустилась примерно на 5 метров. «Их мало кто поддерживает», — отзывается он о борцах против завода. Ранжан охотно подхватывает эту тему: мол, он никогда не видел больше 150 демонстрантов перед заводом, причем не меньше половины составляет школа Лок Самити.

Из всех утверждений Ранжана это — мол, никто особо не поддерживает противников завода — как раз проще всего опровергнуть. Фотографии, свидетельства очевидцев, независимые репортажи в газетах запечатлели тысячи людей, собравшихся перед заводом в Мехдигандже. И это не единственный и не первый случай, когда Coca-Cola в Индии столкнулась с оппозицией. Со времен афронта во Франции ни одна страна не оказывала столь сильного и последовательного сопротивления.

История этой борьбы растянулась на десятилетия. Coca-Cola впервые появилась в Индии в 1958 году, когда недавно обретшая независимость страна всячески зазывала к себе иностранные инвестиции. Кока-кола почти сразу же сделалась самым популярным безалкогольным напитком на местном рынке. Однако настроение резко изменилось в 1970-х, когда старинное недоверие к иностранцам обратилось против транснациональных корпораций. Парламент принял закон, обязавший компании распределять не менее 60

процентов акций среди местных акционеров. Хотя 22 разливочных завода и так уже больше чем наполовину принадлежали индийцам, сама Coca-Cola Export Company, поставлявшая им концентрат, под это условие не подходила, и власти потребовали уменьшить долю иностранного капитала в заводе, производящем концентрат, а также сообщить «секретную формулу», что с точки зрения Coca-Cola было достаточным основанием для разрыва отношений. Не затем гендиректора от Джона Пембертона до Роберта Вудраффа набожно хранили эту тайну, чтобы отказаться от нее ради бизнеса в одной отдельно взятой стране. Волей-неволей корпорация в 1977 году ушла из Индии.

Освободившуюся нишу заполнила Thums Up, менее сладкий и более фруктовый вариант колы производства индийской компании Parle. Она быстро захватила рынок. В 1990-х — обратное движение: под эгидой ВТО и МВФ ширилась глобализация, развивающиеся страны поверили, что ключ к процветанию — приватизация промышленности и отмена препятствий для иностранных инвесторов. Индия смягчила правила насчет распределения долей, и Coca-Cola начала возвращаться в страну — сперва осторожно, а в 1993 году уже вполне «глобально». И чтобы не конкурировать с Parle, корпорация попросту купила ее вместе со всеми ее брендами.

Сначала Coca-Cola собиралась создать в Индии опорного ботлера, как делала это в других концах света, но наткнулась на сопротивление уже действовавших в стране ботлеров, которые не желали ни продавать свои заводы, ни идти на слияние. К 1997 году компания изменила первоначальный план и стала развивать собственную систему розлива под названием Coca-Cola Beverages Pvt. Ltd. Этой компании сейчас непосредственно принадлежит примерно половина разливочных заводов страны. Правительство Индии допустило создание новой компании с условием, что к июлю 2002 года не менее 49 процентов акций будет продано гражданам Индии.

Но возвращение в Индию обернулось для Coca-Cola отнюдь не триумфом. В Индии безалкогольные напитки популярны только у городского среднего класса, а он составляет менее 10 процентов населения. В сельской местности все еще утоляют жажду традиционным способом — кокосовым молоком, чаем и ласси из йогурта. К 2002 году потребление кока-колы в Индии оставалось мизерным — всего шесть бутылок в год на душу населения, в то время как в Пакистане 17, в Таиланде 73 и 173 на Филиппинах. К тому же Coca-Cola приняла неверное решение закрыть популярный бренд Thums Up и заменить его кока-колой — этот маневр лишь расчистил место для Pepsi. Сейчас на Thums Up и Pepsi приходится по 20 процентов рынка, а Coca-Cola, несмотря на обильную рекламу со звездами Болливуда, плетется на третьем месте со своими 11 процентами.

Ссылаясь на свое затруднительное положение, Coca-Cola India попросила отсрочить передачу части своих акций Hindustan Beverages местным владельцам, аргументируя свою просьбу тем, что акции придется продавать впопыхах и по сниженным ценам, а это нанесет урон драгоценному имиджу компании. Правительство предоставило отсрочку, хотя и национальная, и зарубежная пресса возмущались тем, что Coca-Cola не выполняет своих обязательств. И по сей день — ас тех пор прошло более семи лет — всего 10 процентов акций Coca-Cola India принадлежат индийцам.

Перемена в судьбе «индийской» Coca-Cola началась уже в 2001 году, когда она решила разделить рынок на два сегмента и обратиться к искушенным горожанам с рекламой, заставляющей стремиться к определенному образу жизни, предложить им «американский» стиль под лозунгом «Жизнь, какой она должна быть». А на деревенский рынок компания выходила под более скромным лозунгом «Кока-кола — всегда холодная», рассчитывая на естественную в жарком климате любовь к холодным напиткам. Как и в Мексике, маленькие бутылки продавались здесь в деревнях за полцены. Сперва вроде бы дело пошло. В 2002 году объем продаж вырос почти на 40 процентов, впервые с момента возвращения в Индию компания вышла в ноль. Казалось, что бизнес налаживается. И тут ад разверзся.

Предвестия того, что в итоге вылилось во всенародное осуждение Coca-Cola, появились

не в Мехдигандже, а в сонной деревушке южного штата Керала. Когда-то здесь находилась область Малабар — эта узкая полоска земли на юго-западе Индии, не более 130 километров в самой широкой части, зажата между океаном и горной цепью Западные Гаты.

Стена гор задерживает дожди — штат орошается лучше, чем какая-либо другая местность Индии. По сравнению с до безумия жарким Варанаси здесь воздух в конце июня, после муссонов, кажется свежим и даже прохладным. В окружении живописных гор, на склонах которых клубится туман, растет изобильная зелень. Но, как и в Чьяпасе, изобилие это обманчиво. Вода распределяется неравномерно: некоторые участки получают вдвое меньше осадков, чем прочие, расположенные всего в нескольких километрах.

Так обстоят дела в Плачимаде, где Hindustan Coca-Cola решила построить разливочный завод. Завод вступил в строй в марте 2000 года. Шесть буровых скважин обеспечивали его водой из, казалось бы, неиссякаемых местных источников. В надежде на новые рабочие места и штат, и деревенский совет (перуматти панчайт) в ускоренном порядке одобрили проект. «Когда Coca-Cola только появилась у нас, люди были счастливы», — вспоминает Аджаян (как многие индийцы, он довольствуется одним именем), член руководства Комитета солидарности Плачимады, который вырос в нескольких километрах от этой деревни, а живет на юге в Тривандруме. Но, как и в Мехдигандже, настроение здесь быстро изменилось, когда начали пересыхать колодцы, а вода испортилась. Проезжая мимо пальм и рисовых полей, Аджаян чуть притормаживает и указывает рукой на ворота завода. На высоте 10 метров над зеленой порослью висит покосившаяся металлическая рама — все, что осталось от вывески Hindustan Coca-Cola. «Многие деревни бойкотировали Coca-Cola, но нигде, кроме Плачимады, еще не удавалось закрыть ее завод», — с гордостью говорит Аджаян.

Кампания, которая привела к закрытию, набрала обороты в 2002 году. Возглавляла ее немолодая и болезненная женщина по имени Майламма — она умерла несколько лет тому назад. Аджаян съехал с дороги, оставил машину и повел нас по красной глинистой тропе, огороженной кирпичными стенами, к дому Майламмы. Он показал нам ее колодец — знакомое зрелище, жалкая лужица воды на дне. Майламма в свое время обратила внимание не только на убывание воды, но и на ее горький привкус. В то же время учитель соседней школы отметила, что дети все чаще пропускают уроки, жалуясь на боли в желудке и кожные заболевания, что они опаздывают на занятия, потому что с утра им приходится преодолевать все большие расстояния в поисках питьевой воды. Рис, сваренный в воде из домашнего колодца, становился коричневым; после мытья в душе люди неделями чесались. И, как в Мехдигандже, здесь тоже пошли слухи, будто завод предлагает отходы в качестве удобрения, а от них кокосы желтеют и перестают расти.

Проблемы с водой так и не преодолены по сей день. Об этом свидетельствует стоящая на обочине яркая пластиковая тара — еженедельно эти сосуды наполняются из цистерн, которые Coca-Cola предоставляет по распоряжению правительства. Но привозной воды на всю неделю не хватает, и местные жители вынуждены пользоваться колодцами, где она еще осталась. Колодец в центре деревни, в нескольких шагах от завода, практически пересох, хотя завод не работает вот уже четыре года. Лишь недавно установили ручные водокачки, но вода все еще загрязнена. «Попробуйте и убедитесь», — предлагает Аджаян. Прежде чем потекла тонкая струйка воды, ему пришлось раз десять качнуть насос.

Первый глоток кажется обычным на вкус, но через мгновение появляется странная горечь, которую трудно распознать — как будто бы лайм с легким металлическим или серным привкусом, — и эта горечь остается во рту на несколько часов. По словам Аджаяна, это еще не так страшно в сравнении с тем, какой вкус имела вода несколько лет тому назад, когда местные жители решились действовать.

Едва ли Coca-Cola могла выбрать в Индии менее удачное место для завода, чем Плачимада. Как и мексиканский Чьяпас, штат Керала издавна был наособицу: здесь в 1950-х избирали социалистическое правительство, да и сейчас основные игроки на выборах — две

левые коалиции. Социально ориентированное правительство добилось уровня грамотности свыше 90 процентов, здравоохранение здесь тоже налажено куда лучше, чем в среднем по стране. С другой стороны, антикапиталистические установки привели к высокой безработице, и Керала заслужила репутацию штата беспокойных профсоюзов и неправительственных организаций, а больше тут вроде бы ничего и нет.

Как раз в ту пору, когда здесь появилась Соса-Кола, в штате усилилась политическая активность представителей коренного населения штата, адиваси, которые в октябре 2001 года добились существенной победы: государство вернуло им часть исконных земель. Обретя таким образом уверенность, адиваси из Планчимады решили проверить свои силы на Соса-Кола. Когда выявились проблемы с водой, некоторые призывали даже остановить работу завода силой. Но левый интеллигент, который столь успешно провел кампанию за возвращение земли, призвал к терпению, поскольку опасался обратной реакции, в случае если деревня применит силу. «Я сказал им, что наша сила в местных людях, и слабость — в том, что мы не умеем привлечь местных, — вспоминает С. Р. Биджой. — Надо было превратить нашу малую родину в арену борьбы».

Под руководством Майламмы и племенного вождя адиваси Велура Свамнатана местные жители именно так и поступили: они построили прямо напротив завода хижину с соломенной крышей длиной 12 метров — это здание все еще существует и поддерживается в отменном порядке — и украсили ее портретами Ганди за прялкой и пропагандистскими плакатами. Там они вели постоянную сидячую забастовку, которая в итоге продлилась более четырех лет и вошла в учебники как образец того, каким образом небольшая группа граждан с ограниченными ресурсами способна побороть богатую транснациональную компанию.

На каждом этапе этой акции жители деревни собирали любые доказательства причиненных им несправедливостей, добивались поддержки, и постепенно местная акция переросла в общенациональную и даже международную. С самого начала участники протеста старались подкрепить свои жалобы надежными доказательствами. Они послали воду на экспертизу в местную лабораторию и получили ответ: уровень растворенных минералов настолько высок, что вода «непригодна для потребления, бытовых нужд (мытья и глажки), а также для ирригации».

Опираясь на научные данные, жители деревни потребовали, чтобы перуматти панчайт отобрал у завода лицензию, но местный совет колебался, поскольку собственные тесты Соса-Кола опровергали все жалобы на сокращение запасов воды и их загрязнение. «Сначала мы были не против завода, ведь столько людей получили работу, — признает бывший президент деревенского совета А. Кришнан. — Мы отказались предпринимать какие-либо действия без дополнительного расследования».

К тому времени сидячая забастовка перед воротами завода собирала уже сотни, а в иные дни тысячи участников. По мере того как акция становилась все более известной, другие организации, например индийское подразделение Greenpeace, пользовались ею, чтобы критиковать либерализацию индийской экономики как прискорбный пример дурных последствий глобализации. Члены этих организаций укрепляли ширившуюся кампанию протеста. Деревня привлекала все больше активистов, они приезжали большими группами, и каждую группу водили «на экскурсию», демонстрируя пересохшие колодцы, предлагая отведать эту воду и попытаться сварить в ней рис. СМИ отзывались сочувственными статьями, изображая происходящее как битву Давида с Голиафом. День ото дня политическая напряженность возрастала.

Наконец обе действующие в штате коммунистические партии высказались в поддержку местных жителей. Соса-Кола сохраняла влияние на центристскую Партию конгресса, которая в ту пору главенствовала в парламенте Кералы, и на левоцентристскую Джаната Дал (Социалистическую), к мнению которой прислушивался деревенский совет. И все же панчайт дрогнул под натиском активистов, и сама корпорация оттолкнула от себя потенциального союзника, не отозвавшись на предложение совета предоставить информацию для разбора претензий оппонентов. «Они оказались слишком заносчивыми, — поясняет Кришнан. —

Они нам ответили: "Мы уже поговорили с начальством, с вами, парни, нам разговаривать не о чем"».

9 апреля 2003 года оскорбленный панчаят отобрал у завода лицензию. Прошел ровно год с начала акций. Предстояла решающая схватка с правительством штата, которое все еще поддерживало корпорацию, но в июле 2003 года на место действия прибыла команда с радио BBC и пошла уже другая игра. Услышав от крестьян, что завод предоставлял им твердый осадок в качестве удобрения, корреспонденты забрали с собой образцы на анализ, чтобы выяснить, в самом ли деле эти вещества повышают плодородие почвы.

Результат оказался сногшибательным. Лаборатория университета Эксетера ответила, что этот осадок не просто бесполезен — он в опасных количествах содержит токсичные свинец и кадмий, способные вызвать рак простаты и почек.

Это сообщение потрясло всю страну от Плanchимады до Мехдиганджа. Сколько лет все отмахивались, как от деревенских выдумок, от жалоб крестьян, будто этот осадок вредит скоту и урожаю, а теперь авторитетное международное агентство новостей подтвердило все обвинения. В Индии к западным странам отношение двойственное. С одной стороны, века колониального угнетения воспитали в индийцах недоверие и враждебность к иностранцам, что и сказалось при первом изгнании Соса-Кола из страны. С другой стороны, длительное британское правление внушило местным жителям почтение к иностранцам почти на уровне условного рефлекса, а потому, хотя те же результаты анализов, полученные в местной лаборатории, могли бы не произвести сильного впечатления, приговор известного британского университета никто не посмел игнорировать.

Получив такой пример от международной прессы, Совет экологического контроля штата Керала провел собственные тесты и неделю спустя подтвердил, что содержание кадмия в осадке четырехкратно превышает предельно допустимый уровень в 50 миллиграммов на килограмм. На следующий день партия Джаната Дал вместе с панчаятом провела пресс-конференцию. Партийные лидеры заявили, что не только поддерживают решение об отзыве лицензии, но и голосуют за то, чтобы обратиться в суд и добиться закрытия завода.

В разгар этого конфликта корпорации был нанесен еще один удар — еще одно лабораторное исследование способствовало превращению местной кампании в общенациональное движение. Через месяц после выступления BBC, 5 августа 2003 года, экологическая группировка Центр науки и экологии (CSE) со штаб-квартирой в Дели также созвала пресс-конференцию, и набившиеся в этот жаркий день в тесное помещение журналисты услышали, что в безалкогольных напитках, продаваемых в различных регионах страны, содержатся опасные дозы пестицидов. В частности в кока-коле обнаружилось содержание пестицидов ДДТ и малатион, в 45 раз превышающее предельный уровень, установленный европейским стандартом. Схожие претензии предъявлялись и пепси-коле: в ней уровень пестицидов в 37 раз превышал европейские нормы.

Эта новость поразила в самое сердце индийских горожан, основных потребителей прохладительных напитков. Теперь уже речь шла не о краже воды у бедных крестьян — корпорация, как выяснилось, отравляла всю страну. Выходит, об индийских покупателях никто не проявляет такую заботу, как об американцах и европейцах, там-то кока-кола продается без пестицидов. И прославленное обещание корпорации повсюду в мире продавать одинаковую кока-колу тоже оказалось блефом.

Это разоблачение пробудило национальную гордость. На следующий же день индийский парламент, где господствовали партии правого крыла, запретил продажу безалкогольных напитков в своем кафетерии, а протестанты в Мумбаи (бывшем Бомбее) били на улицах бутылки кока-колы и топтали стаканчики с красно-белым логотипом. По всей стране разъяренные индийцы срывали плакаты со звездами Болливуда Амир Ханом и Кариной Капур, которых только что угораздило подписать сделку с корпорацией. Соса-Кола отреагировала — быстро и цинично. «Через несколько дней представители Соса-Кола из

гонконгского офиса уже прибыли в Дели, чтобы на местности разобраться с ситуацией, — писал Нанту Банерджи, прежде возглавлявший пиар-отдел корпорации и решившийся рассказать о ней всю правду. — Основная идея сводилась к следующему: разберитесь с парламентом, разберитесь с министрами, разберитесь с прессой... Им казалось, что все в Индии можно решить с помощью денег и связей». Производители безалкогольных напитков во главе с Coca-Cola India опубликовали рекламные развороты в индийских англоязычных газетах, в которых на основании собственных тестов утверждали: «Мы со всей уверенностью можем сказать, что в наших напитках нет никаких примесей или ядов». Далее высказывались подозрения по поводу надежности лаборатории, используемой CSE, и следовал вывод о неправильности проведенных в ней тестов.

Эта пиар-кампания отнюдь не загасила общественное негодование. За две недели объем продаж Coca-Cola упал более чем на 30 процентов. Заключительный удар корпорации нанес Объединенный парламентский комитет, который признал исследования CSE «точными относительно присутствия пестицидов в... брендированных продуктах Coca-Cola». Корпорация срочно поменяла курс и начала перераспределять ответственность.

Теперь Coca-Cola уже не отрицала присутствия пестицидов в своих напитках, зато утверждала, что это отнюдь не ее вина, поскольку всякого рода опасные химикаты чрезвычайно часто попадают в местную пищу и питьевую воду. Как может корпорация соблюдать экологические стандарты, если эти правила не в силах осуществить на деле само правительство? Coca-Cola, мол, попала под удар исключительно по политическим мотивам: для CSE решающим оказался тот факт, что это иностранная компания, и на это же повелось общественное мнение.

Кушал Ядав из CSE опроверг утверждение, будто «пестициды присутствуют во всем». По его словам, пробы фруктов, овощей и сахара крайне редко обнаруживали в них пестициды, а значит, опасные примеси попадают в напитки из грунтовых вод, которые корпорация не удосужилась очистить — и это при том, что она выставляет напоказ на своем заводе в Мехдигандже очистительную систему, оборудованную по последнему слову техники.

Какова бы ни была причина попадания пестицидов в колу, эта новость за неделю спровоцировала больше направленных против компании публикаций, чем год борьбы из-за оскудения грунтовых вод и загрязнения окружающей среды. Самое ценное достояние Coca-Cola — ее бренд — оказалось в буквальном и переносном смысле замарано, репутация компании поставлена под вопрос. Общественность довольно равнодушно восприняла проблему, угрожавшую жизни обездоленных и отчаявшихся крестьян, но все мгновенно очнулись, когда речь зашла о любимом напитке среднего класса. С другой стороны, если б не скандал с пестицидами, едва ли крестьяне, осаждавшие завод в Керале, привлекли бы к себе общенациональный — а там и международный — интерес.

История с пестицидами, по словам Ядава, «вскрыла и прочие нарывы; оскудение грунтовых вод, их загрязнение — все сделалось предметом обсуждения». Летом 2003 года обвинения зазвучали и на родине корпорации, ситуация в Индии привлекала к себе все более пристальное внимание американской прессы, главным образом благодаря одному американцу индийского происхождения, который не жалел усилий, чтобы подогреть этот интерес.

Амит Сривастава родился в Соединенных Штатах, когда его отец, преподаватель бизнес-менеджмента, проходил стажировку в университете Иллинойса. Сам профессор и его жена были родом из индийского штата Бихар, что примерно в 500 километрах от Варанаси. Прежде чем вернуться в Иллинойс, чтобы получить там высшее образование, Сривастава провел детство в Танзании и в Индии, так что о бедности местных крестьян он знал не понаслышке. Он начал учиться на специалиста по компьютерам, но в нем росло желание оставить учебу и перейти к активным действиям. «Я скоро понял, что университет не для меня», — сказал он, когда мы ехали в такси по сельскому предместью Варанаси.

Необычное происхождение и воспитание способствовали тому, что эксплуатация — природы или человека — вызывали у Амита яростный протест. Он бросил учебу и начал путешествовать по Соединенным Штатам, поднимая студентов на борьбу за экологическую сознательность. При этом он часто вступал в бой с большими корпорациями, на которые главным образом возлагал вину за эксплуатацию и загрязнение окружающей среды.

С торчащим из-под бейсболки «хвостиком» он все еще выглядит студентом, хотя ему уже сравнялось сорок два. В 1980-х и 1990-х ему пришлось столкнуться с полным непониманием значения экологических идей, которые он отстаивал. Тогда защитники окружающей среды по большей части спасали китов и джунгли Амазонки, а не выявляли зоны повышенной заболеваемости раком в районе Батон-Руж. Однако одинокий боец продолжал борьбу, он ездил в Норвегию и Японию, чтобы и там пробудить в людях экологическую сознательность. Когда в 1990-х Индия начала либерализацию экономики, Амита, естественно, потянуло на историческую родину. «Корпорации еще только внедрились в страну, — вспоминает он. — Я видел, что экологическое движение в Индии могло бы опереться на опыт других стран, в том числе Соединенных Штатов, где уже принимались важные решения». В 2002 году Амита открыл Центр индийских ресурсов с годовым бюджетом 60 тысяч долларов (большую часть денег дала основательница Body Shop Аниита Роддик — она-то искренне верила в социальную ответственность предпринимателей и незадолго до того посетила Плачимаду и осталась возмущена хищническим поведением Соса-Кола в этой местности). На следующий год в тех же местах побывал и Сривастава и понял, что борьбе с этим противником стоит посвятить все свое время. «Я готов посвятить этому жизнь, если придется, — говорит он. — Почему бы и нет?»

Плачимада привлекала к себе все большее внимание международной прессы, но жители Кералы не очень-то радовались участию международных некоммерческих организаций, опасаясь, что те используют их проблемы в собственных политических интересах. Сривастава же предложил этим организациям не сочувствовать Керале издали, а открыть второй фронт на родине Соса-Кола, в Соединенных Штатах. «Не поддерживать борьбу, но принять в ней участие — вот что требуется, — говорит Биджой. — Одним из первых это понял Амита».

Как и Рэй Роджерс, Сривастава быстро сообразил, что ахиллесова пята Соса-Кола — это ее бренд.

Весной 2004 года он заглянул в Нью-Йорк к Роджерсу и получил от него задание: «вышел с двумя коробками пропагандистских материалов» и начал работу в кампусах. С этого момента всякий раз, когда SINALTRAINAL обращался к студентам, профсоюз упоминал не только о бедах Колумбии, но и об Индии, и, когда Сривастава появлялся в очередном университете, он говорил не только об Индии, но и о разгроме профсоюза в Колумбии. Хотя даже по мнению Сриваставы ситуация в Индии не столь вопиющая, как в Колумбии, где дошло до убийств, она вместе с тем и более прозрачная, поскольку разливные заводы Индии принадлежат головной компании, а не местному франшизополучателю, и тем очевиднее ответственность корпорации. Кроме того, гражданская война в Колумбии — чудовищное, но локальное зло, а воду Соса-Кола забирает и портит по всему миру.

Движение в Плачимаде и Мехдигандже набирало обороты, применялась все более жесткая тактика прямого давления на корпорацию. Репортаж ВВС об оказавшемся ядовитым «удобрении» еще более распалил общину Мехдиганджа, которая все настойчивее обращалась к местному совету по экологическому контролю с требованием провести анализ. Однако Варанаси находится в штате Уттар-Прадеш, а это отнюдь не Керала — этот штат в политике и культуре все еще сохраняет кастовое деление, в деревнях живут шудра и далиты (неприкасаемые), отделенные высоким барьером от браминов и кшатриев, в чьих руках находятся промышленность и финансы. Кроме того, Уттар-Прадеш слывет одним из самых коррумпированных штатов страны. В 2009 году, за несколько месяцев до той выпускной

церемонии в Лок Самити, что мы наблюдали, был арестован глава Государственного совета экологического контроля в Варанаси — тот самый человек, который обязан был следить за действиями завода в Мехдигандже. Его обвинили в получении взятки от некоего промышленника в обмен на сертификат, устанавливающий соответствие его предприятия экологическим нормам. Экологический совет в свое время отказался проводить анализы осадка с заводов Соса-Кола и напрочь отрицал сам факт, что этот осадок выдавался фермерам в качестве удобрения. «Экологический совет заявил, что была проведена инспекция в деревнях и фактов выдачи осадка крестьянам не выявлено», — повествует Нандхал. Обозлившись, Нандхал и его товарищи в один прекрасный день явились в офис совета с полным мешком осадка и выложили его на стол перед служащими. «Мы их вроде как в заложники взяли», — говорит он. Несколько десятков активистов перекрыли выход и не уходили до тех пор, пока чиновники не взяли вещество на исследование.

К тому времени под удар попали и другие заводы, помимо предприятий в Мехдигандже и Плачимаде. Совет по экологическому контролю Западной Бенгалии обнаружил токсические дозы кадмия в сточных водах трех заводов в районе Калькутты, а в 2003 году Центральный совет по экологическому контролю взял пробы осадка с шестнадцати заводов Соса-Кола и Рерси, и выяснилось, что с восемью предприятиями Соса-Кола течет вода, перенасыщенная свинцом и кадмием. Обнаружился и третий токсин — хром, тяжелый металл, соприкосновение с которым вызывает кожный зуд и дерматит, а при постоянном попадании хрома в пищу повышается риск заболевания раком. Совет потребовал, чтобы Соса-Кола свозила свои отходы на специальные могильники с бетонными стенами, предназначенные для токсичного мусора, но и после этого распоряжения некоммерческая организация Центр оценки риска выявляла присутствие тяжелых металлов в районе этих заводов.

Центр оценки рисков располагается в многоквартирном бетонном здании, молодые ученые переговариваются друг с другом, глядя на экраны компьютеров, а в центре офиса восседает его глава Дуну Рой — со лба он слегка облысел, но с затылка свисает густой седовласый хвост.

Впервые Рой проводил анализ грунтовых вод Плачимады в 2006 году, затем он начал брать пробы возле пяти других заводов Соса-Кола в Индии и в 2010 году опубликовал свой отчет. Возле всех заводов измеряли уровень свинца, кадмия и хрома и в грунтовых и в сточных водах. Хром обнаружился в водах всех пяти заводов, местами его концентрация в одиннадцать раз превышала принятые в стране пороговые значения. На двух заводах, в том числе в Мехдигандже, нашелся кадмий, на одном свинец. В итоге, по словам Роя, «есть два неопровержимых факта». Во-первых, вода, вытекающая непосредственно с завода, содержит тяжелые металлы, а во-вторых, чем ближе к территории предприятия, тем выше уровень загрязнения грунтовых вод. Так что же делает цех очистки сливных вод, который Ранжан с такой гордостью демонстрировал нам на заводе в Мехдигандже? Рой бросил один лишь взгляд на цифры по pH, осадку и биохимической потребности в кислороде и тут же заявил, что компания следит не за теми показателями. Эти указывают лишь, что воду теоретически можно пить, однако на тяжелые металлы анализ не проводился. Ни фильтрация, ни аэрация, которую проводит Hindustan Coke, не удаляют тяжелые металлы, ибо их можно связать лишь с помощью солей, а это дорогостоящий процесс, причем в результате остаются твердые отходы, от которых нужно с должной осторожностью избавляться. А уж биологическая проба с двумя рыбами и вовсе смехотворна, заключает Рой: «Такой анализ надо проводить в шести емкостях с разными уровнями концентрации примесей в воде, причем в каждой из них должно быть по двадцать рыб — то есть всего 120».

Участники движения против Соса-Кола в разных концах страны начали обмениваться данными и координировать свою деятельность. Аджаян и Нандлал, а также Сривастава и другие активисты международных организаций впервые встретились в январе 2004 года на Всемирном социальном форуме, ежегодной сессии «левых», которая совпадает по времени со Всемирным экономическим форумом в Давосе, где собираются финансовые и

экономические ворота. Всемирный социальный форум тоже проходил в Давосе, и гвоздем мероприятия стал марш пятисот человек против Соса-Кола во главе с индийским борцом за охрану окружающей среды Медха Паткармом. В рядах демонстрантов прошел и президент SINALTRAINAL Хавьер Корреа.

Вслед за этим несколько десятков активистов направились в Плачимаду на трехдневное собрание, торжественно названное Всемирной водной конференцией. На этом саммите левых сил присутствовали Тони Кларк и Мод Барлоу из Канады (они в основном занимались проблемами воды), французский фермер-антиглобалист Жозе Бове и лидер боливийских крестьян Оскар Оливера, который организовал в Кочабамбе успешное сопротивление крестьян компании Bechtel, желавшей приватизировать воду. Активисты заговорили уже на повышенных тонах: «Соса-Кола, вон из Индии». Припомнив лозунги, которые Ганди использовал во время долгой борьбы против британской оккупации, Нандлал и его друзья применили еще более решительную тактику в Мехдигандже: в январе 2004 года они начали голодовку у ворот завода. Корпорация добилась от суда запрета проводить акции в радиусе 300 метров от завода (вообще-то некоторые участники акции жили гораздо ближе к предприятию). Под конец 2004 года решение суда было нарушено десятидневным маршем, в котором приняла участие тысяча жителей деревни. Многие несли плакаты «Вон из Индии», как приверженцы Ганди в знаменитом Соляном марше к морю. У ворот завода демонстрантов уже поджидал кордон полиции. Индийцы всей толпой проникли сквозь запретную трехсотметровую линию. Полицейские принялись их избивать, люди падали наземь и корчились от боли с окровавленными руками и ногами, но даже тогда не нарушили обет непротивления насилием (за одним выразительным исключением: одна старуха сняла с себя тапок и хорошенько отколотила им полисмена).

По словам Нандлала, полиция арестовала более 350 человек, в том числе сорок с лишним женщин. Сам он провел в тюрьме две недели, потрясенный произошедшим на его глазах насилием, особенно тем, как избивали женщин из его деревни. «Это было чудовищно, — вспоминает он. — Я готов был сдаться. Но община не сдавалась». Как раз женщины и требовали продолжать борьбу. «Женщинам нужна вода, — поясняет Вишвакарма, — они готовят, моют, стирают. Вся жизнь женщины зависит от воды. Мужчины могут остановиться, когда дойдут до предела, но разгневанную женщину не остановит ничто».

Через несколько недель после этого разгрома 500 демонстрантов, завязав себе рты черными ленточками, приблизились вплотную к трехсотметровой границе и молча стояли возле нее в знак протеста. Год спустя, в 2005 году, 800 человек дошли до самых ворот, и полицейские стояли, не вмешиваясь.

В Керале тоже более четко обозначились противоборствующие стороны: с одной стороны оппозиционные к правительству партии и деревенский совет, с другой — правительство штата и Соса-Кола. Когда дело дошло, наконец, до суда, верховный суд Кералы вынес два взаимоисключающих вердикта: сперва в декабре 2003 года объявил выкачивание грунтовых вод «противозаконным» и признал, что панчайт был прав, отозвав у завода лицензию, а затем в ответ на апелляцию компании вдруг решил, что деревенский совет действовал без достаточных на то оснований и что сначала требовалось провести исследование грунтовых вод.

Однако жестокая засуха вынудила премьер-министра штата в феврале 2003 года перекрыть заводу доступ к грунтовым водам, пока правительство не завершит расследование. Пикеты в хижине напротив завода продержались еще год, пока обе стороны дожидались результатов правительственного расследования, а в итоге в феврале 2005 года спор закончился победой Соса-Кола: ей было разрешено выкачивать до полумиллиона литров в год, и это, мол, не причинит ущерба грунтовым водам.

Бывший глава деревенского совета Кришнан отвергает результаты исследования: по его словам, компания, должно быть, уплатила взятку чиновникам. «Это очевидно, они и меня пытались подкупить», — раздраженно говорит он. По словам Кришнана, представители

Coca-Cola предлагали ему деньги «для личных нужд или для общины». Сколько именно, он не говорит, но другой источник называет сумму — 200 тысяч долларов — целое состояние по меркам Индии.

Панчайт не капитулировал — он согласился возобновить с июня 2005 года лицензию, в соответствии с решением суда, но ставил при этом ряд условий, в том числе требовал, чтобы компания «раскрыла все ингредиенты». Иными словами, деревенский совет маленькой деревни на юге Индии требовал от Coca-Cola ее тайную формулу, которая десятилетиями хранилась в сейфе в Атланте, — ту формулу, которую корпорация в свое время отказалась огласить даже под угрозой полного изгнания из страны. Панчайт не мог не понимать, что Coca-Cola ответит отказом.

Хотя деревенские активисты старались действовать в завещанном Ганди духе ненасилия, они ясно давали понять, что возобновлению работы завода будут противиться всеми доступными средствами. В августе начались беспорядки, полиция обрушилась на цепочку демонстрантов, 70 человек было арестовано, 6 попали в больницу. Вмешался и контрольный экологический совет, запретивший возобновление работы завода на том основании, что компания представила неполные данные о производстве. Не упоминалось присутствие кадмия в исходном материале, а в сточных водах тяжелый металл был обнаружен — следовательно, пусть составляют заявку заново, с подробным описанием. С марта 2004 года завод не получил ни единого литра воды, он прекратил работать, и активисты рассматривали это как свою победу, хотя и для корпорации так было лучше: столкнувшись с реальной угрозой насилия, возможно, даже гибели людей, Coca-Cola не хотела рисковать своим положением ради отдельного завода, тем более в тот момент, когда весь мир пристально следил за событиями в Индии. А так компания сохранила лицо, заявив, что ей мешает работать капризное правительство штата, известного в прошлом своими симпатиями к коммунизму, — да она сама отказывается иметь дело с такими людьми.

Бывший глава отдела корпорации по пиару Банерджи говорит, что Coca-Cola «могла по крайней мере завоевать симпатии в других областях Индии, а Керала вновь превратилась бы в "братскую могилу инвесторов", проклинаемую и СМИ, и жителями страны». На стороне корпораций выступило правительство США. В 2006 году очередной анализ CSE обнаружил в продукции Coca-Cola и Pepsi еще более высокий уровень пестицидов, и правительство Кералы на этот раз охотно поддержало движение в Плачимаде и прекратило продажу напитков обеих компаний по всему штату. В шести других штатах продажа газировки была ограничена, запрещалось продавать ее в больницах и учебных заведениях. «Эти действия идут вразрез с интересами индийской экономики, — заявил заместитель министра международной торговли США Франклин Лэвин, и его комментарий мало чем отличался от негодования официальных лиц полувеком ранее, когда Coca-Cola была изгнана из Франции. — В пору, когда Индия прилагает все усилия, чтобы привлечь и удержать иностранные инвестиции, будет весьма прискорбно, если решающий голос в обсуждении захватят силы, не готовые к справедливым отношениям с иностранными компаниями». Все запреты вскоре были отменены судом на том основании, что власти штата не имеют юрисдикции над импортными товарами.

И все же закрытие завода в Плачимаде продолжало греметь на всю Индию и на весь мир, оставаясь примером того, какое политическое влияние и какую силу может приобрести организованное гражданское движение. «На какие бы технические причины они ни ссылались, главным образом они закрыли завод потому, что столкнулись с сопротивлением местных жителей», — похваляется Аджаян. На самом деле сопротивление было не только локальным, но и международным.

«Пока речь шла только об Индии, они не очень-то беспокоились за имидж бренда, — рассуждает Биджой. — А вот протесты в США их здорово обеспокоили».

С другой стороны, закрытие одного завода несколько не способствовало закрытию всех. Корпорация прекрасно понимала, что «имидж бренда» вещь обоюдоострая. Придя к власти летом 2004 года, Невилл Исделл постарался как можно быстрее покончить с

ситуацией в Индии, в точности как прежде он стремился побыстрее разрешить кризис в связи с детским ожирением в США. Через несколько недель он уже вылетел в Индию, чтобы лично оценить ситуацию. Он подумывал даже о превращении Hindustan Coca-Cola в «опорного ботлера» на франшизе — компания стала бы буфером, защищающим головную корпорацию от критики. Но в итоге Coca-Cola предпочла не тот путь, которым она пошла в Колумбии, а скорее тот, который обычно выбирала в США: решила из «экологического злодея» превратиться в «экологического киногероя».

Деревня Кала-Дера находится примерно в 40 километрах от Джайпура, столицы северо-западного штата Раджастан. Древние стены Джайпура, множество его дворцов и храмов привлекают сотни тысяч туристов. Однако стоит свернуть на пыльную дорогу к Кала-Дере, и вся эта роскошь исчезает, сменившись шумом придорожных кафе и безвкусной яркостью магазинчиков, где продается зерно да сельскохозяйственный инвентарь. Но и пригород быстро заканчивается, и вот уже тянутся поля, где пробиваются зеленые ростки пшеницы — ее сеют перед сезоном муссонов. В июньский день, когда мы приехали сюда, в полях почти никто не работал — стрелки термометров приближались к 50 градусам, а обглоданные верблюдами деревца не дают тени. Мы попали в пограничную зону: половина Раджастана орошается реками, другая половина — засушливая пустыня, где жизнь целиком зависит от грунтовых вод. Трудно представить себе территорию, менее подходящую для производства, постоянно нуждающегося в воде, как, например, завод по розливу напитков. С другой стороны, жажда иссушает не только землю, но и глотки местных жителей, и, чтобы не тратиться на перевозку готового продукта, в индустриальной зоне, отведенной для этих целей правительством штата, в 1999 году Hindustan Coca-Cola построила здесь завод. «Раджастан — существенный рынок, — говорит глава пиар-отдела по Северной Индии Ранжан. — Здесь имелся большой рыночный потенциал, потому-то мы и пришли сюда».

На встречу Ранжан привел с собой коллегу, пиар-консультанта Сунила Шарму, одетого в темно-синюю рубашу с длинными рукавами и столь же словоохотливого, насколько Ранжан молчалив. «Я всюду побывал, и в Голландии, и в Бельгии, и в Париже, — болтает он, вливаясь в поток громко сигналящих машин на джайпурском шоссе. — И вот я вернулся в Индию, тут жарко, но так хорошо, я вдыхаю в себя этот воздух, он прекрасен, это и есть демократия — езжай куда хочешь, делай что вздумается». Слово вылетело, и его уже не вернуть. Он сам-то понимает, что наговорил? Только что Coca-Cola обвиняли именно в том, что она поступает как вздумается, в частности, осушает водоносный слой, пренебрегая потребностями местных жителей. Ранжан не признает таких обвинений — ни применительно к Мехдиганджу, ни применительно к Кала-Дере. Да, уровень воды несколько понизился, однако он ссылается на данные исследований, согласно которым завод берет менее 1 процента воды, в то время как 85 процентов используют фермеры. «С другой стороны, нужно еще разобраться, каким образом пользователи восполняют эти запасы воды», — добавляет он.

В этом и состоит нынче задача Ранжана. Обучившись на опыте конфликтов в других частях Индии, на этот раз Coca-Cola India решительно задействовала политику корпоративной социальной ответственности и действительно постаралась возместить ту воду, которую она отбирает от пустыни. С этой целью использовался традиционный метод здешних фермеров — сбор дождевой воды. Корпорация утверждает, что таким образом она отдает Раджастану в 17 раз больше воды, чем забирает.

Перед выездом из Джайпура Ранжан и Шарма свозили меня к школе и показали закрепленные на стенах трубы. По ним дождь стекает с крыши в открытую четырехугольную бочку. На дне виднеется бетонное кольцо диаметром примерно в полметра, заполненное песком и гравием. И это лишь верхний конец «фильтровальной шахты», пояснил Шарма, — скважина глубиной 60 метров проводит очищенную воду прямоком в водоносный слой.

Система может давать до 1,3 миллиона литров в год «при среднем уровне осадков» — Шарма имеет в виду те 560 миллиметров дождя, что выпадают за четыре дождливых месяца с июня по сентябрь. Но это она «может», а какова реальная отдача от системы? На этот

вопрос Ранжан отвечает, что система замера пока не установлена, но компания работает над этим. Сопровождающий нас сотрудник школы говорит, что это позволило решить прежние проблемы с недостатком воды, хотя «летом проблемы все еще имеются». Шарма тут же его одергивает: «Нет у вас проблем», и тот, несколько смущенный, уточняет: «У нас были проблемы летом, а теперь у нас нет проблем».

Coca-Cola признает, что сбор дождевой воды в Джайпуре не способствует восстановлению водоносного слоя в Кала-Дере, зато, по словам Ранжана, компания установила чуть ли не 150 водосборников в радиусе 3 километров от завода: часть из них смонтирована на крышах зданий, другие — в руслах рек, чтобы перехватить поверхностный сток. Это уже конкретная помощь местным фермерам, а сверх того в 2005 году компания отремонтировала главную больницу Кала-Деры, женскую и даже ветеринарную клиники. Она выступает одним из спонсоров «фермерского образовательного центра», где крестьян учат новым методам капельного орошения — на 70 процентов более экономного, чем традиционное затопление полей.

Политика корпоративной социальной ответственности заметно улучшила отношение к корпорации в деревне. Ранжан представляет нам немолодого человека с копной седеющих волос в белой традиционной рубашке. Этот человек — строительный подрядчик и крестьянин, выращивающий на своих 3 гектарах земли пшеницу и шпинат, — сообщает, что водоносный слой стабилизировался на глубине примерно 27 метров. Против завода, говорит он, протестуют чужаки из других деревень, завидуют прогрессу, который пришел сюда вместе с Coca-Cola. Директор еще одной школы, где корпорация установила систему сбора дождевой воды, заходит еще дальше и утверждает, что демонстранты — это «батраки» из других деревень и за участие в демонстрациях им платят. Кто платит? Разумеется, Амит Сривастава и его местный помощник, живущий в Джайпуре активист Савай Сингх. Шарма повествует о том, как Сривастава приезжает сюда накануне очередной акции, нанимает работников из соседней деревни Чаму и платит по 100 рупий (2 доллара) за участие. Местные организаторы, продолжает он, получают от Сриваставы зарплату — 2 тысячи рупий (100 долларов) в месяц.

Сривастава приезжает в Кала-Деру через час после этого разговора — кепка-бейсболка надвинута на глаза, с ним кое-кто из местных активистов, которым он якобы платит. Выслушав обвинения Coca-Cola, он только рассмеялся. Это не он с расстояния в 15 тысяч километров организует движение протеста, а Coca-Cola India манипулирует общественным мнением. «Корпоративная показуха, — говорит он. — Идите с нами, и сами все увидите». Сривастава и его спутники ведут нас к школе позади рыночной площади — эта школа совсем не похожа на те, которыми хвастались Ранжан и Шарма. Трубы, спускающиеся с крыши, проржавели и сломались, местами они стянуты скотчем. Цементный бассейн возле здания, где должна скапливаться вода, растрескался. Однако, с точки зрения местного лидера сопротивления Махеша Йоги, главная проблема не в состоянии этих конструкций — хоть отремонтируй их, они все равно не дадут воду без дождя, а в Раджастане уже несколько лет царит засуха, за весь год выдается от силы три-четыре дождливых дня. Йоги принадлежит гектар земли, но урожай он собирает лишь с половины этого участка, потому что воды не хватает. После того как пересохли колодцы, он вынужден был взять 150 тысяч рупий (3 тысячи долларов) в кредит на новую 75-метровую скважину и ему пришлось найти себе дополнительный заработок: чтобы прокормить своих трех малышей, он продает карточки оплаты мобильной связи.

Здесь, как и в других местах, крестьяне винят корпорацию также в загрязнении земли, но проверить эти обвинения сложно, поскольку завод стоит в промышленной зоне, где много других предприятий. Над промышленной окраиной города, где теснятся друг к другу заводы и фабрики, поднимается вонючий дым, за фабриками горят груды какого-то белого шлака, посреди территории струится поток грязной воды. «Тут не одна только Coca-Cola, — говорит Сривастава, — но вы видите, как соблюдаются экологические законы. Несчастливая судьба

третьего мира». (Ранжан со своей стороны утверждает — как утверждали и в Мехдигандже, — будто все осадки свозятся на отведенную правительством свалку.) Невозможно отрицать, что загрязнена и вода ниже по течению от завода — на поверхности пенится зеленая грязь. Встречные фермеры рассказывают уже известную нам историю — если скот заходит в эту воду, на ногах у него появляется сыпь, а попив этой воды, животные часто умирают. Справедливо или нет, в своих проблемах местные жители винят Coca-Cola. Напрасно Ранжан и Шарма видят в демонстрантах чужаков и наемников — опрос крестьян на рыночной площади показал, что на вопрос о главной причине оскудения воды и загрязнения почвы все как один указывают на американскую корпорацию.

Крестьянин Лакшми Нараян прежде выращивал на своих 3 гектарах земли пшеницу, земляные орехи и горчицу, а теперь возделывает только полгектара. «Coca-Cola, — односложно отвечает он на вопрос о причинах понижения водоносного слоя. — Другие заводы тоже берут воду, но Coca-Cola — намного больше». Вокруг нас собирается толпа, и все крестьяне соглашаются с Лакшми: виновница их бедствий — Coca-Cola. И когда я спрашиваю, кто из них принимал участие в акциях протеста, все дружно поднимают руку.

До какой степени корпорация склонна преуменьшать размах оппозиции, становится ясно, когда, отъехав на несколько километров от города, мы попадаем в дом богатого крестьянина Рамешвара Прасад Кури, к которому все почтительно обращаются «Куриджи». Мы приехали как раз в канун свадьбы одного из его сыновей, в доме полно мужчин и маленьких детей, бегających у взрослых под ногами. Семья Куриджи владеет этой землей на протяжении пяти поколений; сам он молодым человеком поступил на государственную службу и дослужился до заместителя директора Министерства сельского хозяйства штата. С присущей чиновникам обстоятельностью он ведет учет воды в своем колодце: в 2002 году, когда он вышел на пенсию, вода стояла на глубине 8-10 метров от края колодца, но, после того как в 3 километрах отсюда открылся разливающий завод, уровень воды с каждым годом понижается на 2-3 метра. Как и многие другие в окрестных деревнях, обычный колодец в итоге пересох, и пришлось покупать мощный насос, чтобы добывать воду из скважины. Ее хватает на орошение лишь половины из принадлежащих Куриджи 7 гектаров земли. Доход заметно сократился, и семья была вынуждена забрать детей из частной школы и отложить покупку автомобиля для поездок за 7 километров на рынок. «Одно хорошо: мне пришлось бросить курить, — усмехается он. — Мы даже чая не пьем, не можем себе этого позволить».

Лицо Куриджи — рельефная карта, выразительная, как любой пустынный пейзаж, бдительно смотрят маленькие глазки. Он сидит, поджав под себя ноги, на кушетке, одетый в местный белый наряд и серые брюки. Куриджи стал одним из организаторов местного протеста против корпорации, воспользовавшись примером успешных кампаний в Керале и Мехдигандже, помог организовать здесь акции в 2004 году, возглавил марши и демонстрации возле завода. «Coca-Cola отнимает у нас средства к существованию, — качает он головой. — Мы пригласили их в гости, а они забрались к нам в карман». Утверждение Шарма, будто они нанимают батраков, чтобы раздуть ряды демонстрантов, Куриджи встречает смехом. «У кого такие деньги?» — вопрошает он. У этого бывшего чиновника хранится документальная хроника — альбом с фотографиями демонстрантов. «Эти, что ли, батраки по сто рупий в день?» — тычет он пальцами в фигуры, похожие на те, что собрались в его доме на свадьбу, — все одеты очень просто, но не бедно. Куриджи открывает бухгалтерскую книгу, где записаны имена людей с этих фотографий, чаще всего в отдельной графе стоит и подпись. «Нетрудно доказать, что это вовсе не батраки», — говорит он.

И все же набрать достаточное количество протестующих в Плачимаде и даже в Мехдигандже было нелегко. Крупнейшая акция произошла в мае 2004 года, когда, как сообщалось в новостях, примерно 2 тысячи человек пришли на встречу с индийским экологом Меджой Паткармом и местным активистом — продолжателем дела Ганди — Саваем Сингхом. Здесь, как и в Керале, Сингх помогал составить жалобу против действий транснациональной корпорации, поскольку он считает, что приоритетное право на грунтовые воды имеют местные жители. Суд в этом ходатайстве отказал. Недавно в Раджастане

сменилось правительство, вместо консервативной партии Бхаратия Джаната (В JP) к власти пришла сочувствующая социалистам Партия конгресса, и местные жители надеются на пересмотр дела. «Мы не смирились с поражением, — говорит Куриджи. — Мы продолжим агитацию, мы вымотаем Coca-Cola. Мы добьемся, чтобы завод закрыли.

Политика социальной ответственности Coca-Cola распространяется в Индии отнюдь не только на Кала-Дере. К 2008 году на счету компании числилось более трехсот конструкций для сбора дождя в разных концах страны. Только рядом с Мехдиганджем их 23, и они, по данным Coke India, могут собрать за год 46 933 кубометра воды, при том, что потребляет завод только 38 191 кубометр. В 2008 году завод был объявлен «нейтральным по отношению к воде», то есть он отдает больше воды, чем забирает. Ранжан считает, что с 2007 по 2008 год уровень воды рядом с заводом даже повысился, грунтовые воды находятся уже не в девяти, а в шести метрах под землей. Однако эти данные получены с ближайшего к заводу проверочного участка, а он расположен в пяти километрах к юго-западу от него. В официальном отчете, поданном в местный совет по грунтовым водам, назван другой уровень воды — 24 метра на территории самого завода.

Расходятся версии компании и местной общины и в том, что касается попытки Coca-Cola собирать дождевую воду. Цифры, которые называет корпорация, рассчитаны по среднему уровню осадков — 1000 миллиметров в год, но в прошлые годы нередко выпадало всего половина от этой нормы. Хуже того: в 2008 году по словам активистов, половина осадков выпала в один день, баки переполнились, и вода протекла. Здесь, как и в Кала-Дере, часть конструкций для сбора дождевой воды остается в полуразрушенном состоянии. Например, труба, спускающаяся с крыши местного полицейского участка, даже не соединяется с подземной цистерной. «Их никто не проверял с тех самых пор, как поставили, — рассказывает офицер. — Трубы забиты, вода течет мимо». Ранжан отмахивается от таких разговоров — мол, активисты всегда водят в такие «туры» ради антирекламы. «Всегда отыскивают местечко со сломанными трубами», — говорит он, но по его словам, корпорация ежегодно перед муссонами приводит все в порядок. Но работают эти конструкции или нет, трудно опровергнуть простую мысль: к ним еще требуется дождь, а дождя-то и нет. Сколько бы Coca-Cola ни твердила, будто возмещает всю взятую в Кала-Дере воду, данные правительства свидетельствуют, что уровень воды здесь с 2007 по 2008 год понизился еще более чем на 3 метра. Но и осадков выпало вдвое меньше, чем в предыдущем году.

В последние годы вся Индия страдает от засухи, говорит М. Ратхор, глава некоммерческого центра по изучению окружающей среды со штаб-квартирой в Джайпуре. Он, как и Coca-Cola, возлагает ответственность за оскудение водных ресурсов главным образом на крестьян, которые истощают все возможности почвы и подземных вод, чтобы получить урожай побольше. Однако не считает он точным и утверждение корпорации, будто она берет всего лишь 1 процент воды. Если считать в среднем по стране, может быть, оно и так, но есть места, где разливочным заводам требуется до 50 процентов ресурсов. Также и статистические данные по осадкам они подсчитываются за сто лет, но ведь в Раджастане на один дождливый год приходится на семь-восемь лет засухи. А в остальные годы дождь идет всего два-три дня. Что в таком случае означают слова Coca-Cola, будто она отдает в Кала-Дере в семнадцать раз больше воды, чем берет? Ратхор качает головой: «Это невозможно, я им не верю». Но половину такого количества или хотя бы четверть собрать и вернуть возможно? «Если они возвращают пусть даже в пять раз больше, чем берут, так уровень воды должен повыситься. Он повысился? — выпаливает Ратхор. — Нет, напротив, уровень воды в регионе понижается. Может быть, с подсчетами все в порядке, но на самом-то деле? Что-нибудь разве получается?»

Ранжан твердит свое: нет возможности точно измерить «подпитку» грунтовых вод. Можно установить прибор для измерения уровня воды — пьезометр, но после каждого дождя кому-то придется лезть и проводить замеры вручную. «Он не работает автоматически, кто-то должен считывать показания».

Но стоит заглянуть в Интернет, и там обнаруживается компания Integrated Geo Instruments and Services в Хайдарабаде (Индия), которая производит оборудование для наблюдения за грунтовыми водами и числит среди своих клиентов Hindustan Coca-Cola. По электронной почте представитель компании подтвердил, что имеется и «автоматический индикатор уровня воды» — компьютер на длинном кабеле, который регистрирует уровни воды в колодце «постоянно и без участия человека». По словам этого представителя компании, Coca-Cola использует в Индии именно этот прибор, чтобы отслеживать уровень воды в своих скважинах. Стоит он всего 1800 долларов, то есть корпорация вполне может снабдить таким оборудованием все свои конструкции для сбора дождевой воды и это обойдется в 540 тысяч долларов, малую часть тех 10 миллионов долларов, которые корпорация недавно передала фонду Coca-Cola India Foundation для расходов на нужды местных общин.

В штаб-квартире компании подтвердили, что Hindustan Coca-Cola покупала такие приборы, чтобы следить за водой в своих скважинах. На электронное письмо с вопросом, не собирается ли Hindustan Coca-Cola использовать аналогичное оборудование для проверки уровня воды в шахтах для сбора дождя, Ранжан не ответил.

В тот самый момент, когда мы выезжали из Джайпура, вдруг пошел дождь, через считанные минуты превратившийся в ливень. Ручьи потекли по асфальту, впитываясь в грязь по обе стороны дороги. Но как начался дождь, так и прекратился — на все про все пять минут. Зазвонил мобильник Сриваставы, в трубке послышался взволнованный голос профессора Ратхора. Сривастава кивнул и поблагодарил его, прежде чем положить трубку. «Это и есть дождливый день», — пояснил он.

Глава 10

Дело «колы-убийцы»

В Индии у борцов против Coca-Cola намечались кое-какие успехи, но главная битва даже из-за деятельности корпорации в этой стране, а также в Колумбии развернулась не там, а в Соединенных Штатах. Уже через неделю после того, как его повалили на пол и вытащили за руки и за ноги с ежегодного (2004) собрания акционеров Coca-Cola, Рэй Роджерс приступил к очередному этапу борьбы — он подыскивал большой университет, который стал бы «лицом» его кампании. В конце апреля 2004 года он выступил перед Радикальным студенческим союзом (вполне откровенное и соответствующее сути название) Университета Массачусетса и постарался убедить студентов добиться отмены эксклюзивного договора по напиткам, срок действия которого истекал в августе. «Coca-Cola Company виновна в аморальности, коррупции и соучастии в грубейших нарушениях прав человека», — гремел Роджерс. Он представил аудитории других ораторов: Дэна Ковалика, который тихо, но страстно говорил о колумбийских убийствах и о деле АТСА, и Амита Сриваставу, который описывал творящийся в Индии кошмар — пересохшие колодцы, загрязнение воды, пестициды в газировке.

С тех пор как на Всемирном социальном форуме в Мумбаи колумбийские активисты сблизилась с индийскими, сложилось нечто вроде глобального варианта «водителей и черепашек», и отныне преступления Coca-Cola против экологии и против прав зарубежных рабочих рассматривались в едином комплексе. Таким образом, кампания против «колы-убийцы» стала по сути дела первой действительно глобальной акцией с тех пор, как появилось само слово «глобализация». В отличие от более ранних этапов, сосредоточивавшихся на конкретной проблеме — дешевом труде (Nike) или плохом детском питании (Nestle), теперь борьба охватывала все «грехи» корпораций и обрушивалась на корпоративный капитализм в целом. И понятно, что самым очевидным объектом критики должна была стать корпорация-«квинтэссенция капитализма», то есть Coca-Cola.

Роджерс и Сривастава начали собирать другие сведения о правонарушениях компании, от применения детского труда на плантациях сахарного тростника в Сальвадоре до

подавления забастовок в России и на Филиппинах, но в центре борьбы оставались Колумбия и Индия. К тому времени уже более сотни колледжей выступали за разрыв контрактов с Coca-Cola именно из-за проблем в этих двух странах, и корпорация начала уже как-то реагировать, опасаясь «снежного кома». После собрания акционеров она приобрела домен killerscoke.com (сайт Роджерса называется killerscoke.org) и поставила на нем ссылку на новый веб-сайт, cokefacts.org, где представила свою версию событий. Корпорация заверяла всех посетителей сайта, что протест студентов основан на заблуждении, она вовсе не причастна к убийствам в Колумбии и давно уже оправдана по этим обвинениям и в суде США, и в суде Колумбии. Корпорация доказывала, что она как раз поддерживает профсоюзы, в подтверждение ссылаясь на тот факт, что в Колумбии членами профсоюза состоит 31 процент рабочих ее заводов, а в среднем по стране всего 4 процента. Однако подсчитаны были только штатные служащие, а подавляющее большинство рабочих разливочных заводов трудилось на контракте — эту «недомолвку» вскоре разоблачила кампания «Кола-убийца».

Слабый пиар корпорации не смог противостоять нарастающему студенческому движению. К новому учебному году появился и новый союзник: та самая группа, что провела знаменитую кампанию против Nike, «Объединенные студенты против эксплуатации» (USAS). Вместе «Кола-убийца» и USAS представляли для корпорации столь же существенную угрозу на международной арене, как возмущение эпидемией ожирения — на внутреннем рынке, причем обе кампании разворачивались практически одновременно. Coca-Cola требовалась особая стратегия, чтобы противостоять этому натиску — увести борьбу из залов суда и кампусов в кулуары, обескровить кампанию, столкнуть друг с другом лбами представителей разных группировок и не допустить, чтобы движение стало массовым.

Для US AS Coca-Cola была подходящей мишенью. Даже после того, как изготовители одежды приняли новую трудовую политику и при поддержке Клинтона была создана Ассоциация справедливого труда, «Объединенные студенты» не переставали бороться против того, что в их глазах являлось тотальной эксплуататорской политикой корпораций за рубежом. Предложенные Клинтонem правила они сочли всего лишь «прикрытием для корпораций» и создали собственную организацию, Консорциум по правам рабочих (WRC), в который вошло около 200 высших учебных заведений, в том числе Гарвардский университет и университет Калифорнии. Они брали на себя обязательство иметь дело лишь с теми компаниями, которые соблюдают трудовую этику.

К осени 2004 года движение искало возможностей для расширения, чтобы заниматься не одними лишь потогонными фабриками Азии, и новая цель появилась благодаря молодому активисту из Беркли Камило Ромеро. Он с детства остро чувствовал разницу в правах и привилегиях между собой — гражданином США — и теми членами семьи, которые родились еще в Колумбии. Когда один из лидеров SINALTRAINAL приехал к Беркли, чтобы призвать студентов к бойкоту против Coca-Cola, Ромеро увидел возможность помочь своей исторической родине, привлекая к ней внимание в Соединенных Штатах. Вместе с двумя друзьями-латиноамериканцами Ромеро постарался на примере Coca-Cola показать, как американский бизнес эксплуатирует рабочих развивающихся стран. Вскоре после того, как Ромеро организовал группу, агитировавшую за разрыв контракта Беркли с корпорацией, «Объединенные студенты» обратились к нему с предложением расширить движение до общенациональных масштабов.

Ромеро согласился, но с некоторыми оговорками. Ему казалось, что студенты — участники движения — хотя и преисполнены благих намерений, но все же «балованные белые детки». Он с самого начала хотел привлечь молодежь из других слоев населения, чтобы критика ситуации в Южной Америке стала более многообразной и точной. Этот активист нового поколения уже не принимал доктрину Сола Алински о необходимости любой ценой «персонализировать и поляризовать». Когда же Ромеро начал искать союзников в кампусах на востоке страны, он вскоре познакомился и с приверженцами Роджерса, поскольку его кампания успела уже охватить некоторые из крупнейших и влиятельнейших университетов.

Роджерс все еще искал свой большой университет, захватив который, он сумел бы нанести ощутимый удар по Coca-Cola. Массачусетский университет все-таки возобновил осенью свой контракт с корпорацией, и активист решил попытать счастья с Университетом Рутгерса в Нью-Джерси, и уж там-то, клялся он себе, подобной оплошности не произойдет. То был идеальный объект для намеченной им цели. Большой университет — 50 тысяч студентов — поблизости от штаб-квартиры Роджерса в Нью-Йорке, к тому же и контракт с Coca-Cola намечался особенно «жирный»: за 10 миллионов долларов, выплачиваемых корпорацией за десять лет, она получила право распространять свою рекламу на всех мероприятиях университетской жизни, вплоть до того, что во время соревнований из рупоров несло: «Рутгерс навсегда, Coca-Cola навсегда».

С помощью преподавателя трудовой этики Роджерс обклеил кампус плакатами кампании «Кола-убийца» и организовал студенческие выступления с требованием к администрации сменить поставщика. К его удивлению, что-то стронулось с места: университет решил отложить окончательное решение до мая 2005 года и провести тендер. Той же весной Роджерс вместе со Сриваставой явились в кампус с огромной надувной бутылкой кока-колы с логотипом «Контроль колледжа» и разместили ее на ступеньках общежития, а местное отделение «Объединенных студентов» предоставило в их распоряжение «ударные отряды». Однако тактика Роджерса вызывала у членов USAS недовольство, в особенности Ромеро возмутился при виде омерзительных плакатов вроде тех, где в стакане кока-колы плавали трупы. «Да уж, внимание привлекает, — рассуждал Ромеро, — но мало кому такое понравится». Ромеро считал, что такого рода «красоты» излишне упрощают сложный разговор о сложной ситуации в Колумбии, и хуже того: при такой подаче от проблемы отмахнутся, как от бреда «шумного безумца», то есть Роджерса.

Роджерс, естественно, с этим не соглашался. Когда до него дошли слухи, что его методы борьбы не всем нравятся, он решил выяснить вопрос с Ромеро с глазу на глаз. «Может, тебя что-то и не устраивает, но ведь это работает, парень!» — твердил он, напоминая о том, как привлек на свою сторону четыре университета еще до того, как «Объединенные студенты» надумали принять участие в его кампании. Так что выразительные плакаты пригодятся, настаивал он.

К маю борьба за Рутгерс завершилась победой: университет подписал десятилетний контракт с Pepsi ценой 17 миллионов долларов. Администрация уверяла, что попросту приняла наиболее выгодное предложение, но Роджерс подавал это как свой триумф, как «смертельный удар по корпорации». А на случай если не все поняли, почему университет Рутгерса порвал с Coca-Cola, Роджерс решил закрепить успех, обратившись к двум другим университетам: Мичигана и Нью-Йорка.

Нью-Йоркский университет (NYU), крупнейший в стране частный вуз с 50 тысячами студентов, не имел эксклюзивного контракта с Coca-Cola, однако на его территории стояло около сотни автоматов и в десятках магазинов кампуса продавались напитки именно этого бренда. На этот раз кампанию возглавили «Объединенные студенты», потребовавшие, чтобы Coca-Cola дала согласие на независимое расследование силами Консорциума по правам рабочих (WRC) или ей не место в кампусе. Студенты обклеили автоматы лентами, которыми огораживают место преступления, а на ступеньках библиотеки лежали «трупы» с табличками — именами погибших в Колумбии рабочих. В результате в ноябре 2004 года студенческий совет шестнадцатью голосами против четырех постановил изгнать Coca-Cola с территории университета, если корпорация не согласится на расследование. Этот вердикт смягчил общеуниверситетский совет, требовавший от корпорации всего лишь участия в оплаченной университетом дискуссии с WRC. И все равно корпорация сочла чересчур опасным хотя бы в такой форме признать легитимность организации, которая оставляла за собой право запретить продажу ее продукции, и от участия в форуме отказалась. Окончательное решение вопроса отложили до осени.

Тем временем и в Мичиганском университете, где учится 40 тысяч человек, раздались

требования пересмотреть девять контрактов с Coca-Cola, в совокупности приносящих университету 1,3 миллиона долларов в год, на том основании, что они противоречат «кодексу чести» нового официального поставщика. В петиции, поданной в университетский процедурный совет по разрешению споров, студенты требовали от корпорации согласия на независимое расследование ее деятельности не только в Колумбии, но и в Индии. После слушаний в марте 2003 года совет принял решение в пользу студентов и потребовал провести расследование до конца календарного года. «Если они не станут участвовать и не примут меры к исправлению, — заявил председатель совета, — это станет поводом для расторжения контракта».

Новый гендиректор Coca-Cola Невилл Исделл с возрастающей тревогой следил за распространением кампании «Кола-убийца» по университетам. На ежегодное собрание акционеров в апреле 2005 года он явился с полуторалетним планом преобразования компании, который уже отчасти начал выполняться. Исделл хотел остановить падение прибыли, положить конец буре в СМИ по поводу детского ожирения и создать в Индии новый, «экологический» имидж Coca-Cola. Как только Исделл занял кресло гендиректора, он нанял Эда Поттера и поручил ему разобраться с ситуацией в Колумбии и позаботиться о том, чтобы у корпорации впредь не было проблем из-за работников в других странах.

Эд Поттер более двух десятилетий работал в области международного трудового права, представлял корпорации и даже выступал как представитель работодателя в переговорах с Международной организацией труда. Он помог компании разработать Политику прав персонала (Workplace Rights Policy), в которой проговаривались меры по защите работников. Вскоре после этого успеха Исделл предложил ему должность директора корпорации по международным отношениям, и Поттер постарался сбить волну кампании «Кола-убийца», разработав новый корпоративный кодекс трудовых отношений и охраны окружающей среды. Правда, как и все прежние стандарты, этот кодекс применялся только к самой Coca-Cola Company и тем ее филиалам, в которых головной корпорации принадлежало не менее 50 процентов, а что касается ботлеров, Coca-Cola «обязывала работать с ними и поощрять их» к «соблюдению тех ценностей и правил, которые предусмотрены нашим Кодексом».

Одновременно Исделл постарался избавить корпорацию от главной ее головной боли, поручив расследование колумбийских дел якобы независимой группе Cal Safety. На собрании акционеров 2005 года Исделл с гордостью преподнес аудитории выводы этой комиссии: рабочим никто не препятствует в заключении коллективных договоров и запугиванию они не подвергаются.

Он действовал по тому же сценарию, который корпорация уже пускала в ход во время кризиса со школами и детским ожирением: с одной стороны, отрицал всякую ответственность за творящееся в Колумбии насилие, а с другой — позиционировал свою компанию не как часть проблемы, но как палочку-выручалочку, ведь она выделяет очередные 10 миллионов долларов на помощь жертвам насилия в этой стране. Так же и по Индии: с одной стороны, компания непричастна к проблемам с водой, с другой — она добровольно выступает с инициативой по сбору дождевой воды. Презентация удалась, Исделл отразил основные обвинения против корпорации, пустив в ход смесь уверенности и «человечности».

Только он не ведал, что его ждет, когда предложил перейти к дебатам. Активисты вскочили с мест и выстроились в две длинные очереди к микрофонам. Роджерс, разумеется, выступал первым и отмахнулся от выводов Cal Safety — «приставили лису стеречь курятник». Эти дознаватели побеседовали с рабочими, которых специально для такого разговора отобрало руководство, а деятельностью военизированных отрядов и вовсе не поинтересовались. Так начался полторачасовой «штурм», по отзыву Financial Times «скорее студенческое выступление, нежели собрание акционеров». Друг за другом выступали Сривастава, Гиги Келлетт из CAI, монахиня, представитель профсоюза водителей грузовиков, студенты.

После столь яркой демонстрации Coca-Cola пошла на переговоры. Поттер изъявил желание встретиться с руководством колледжа и поискать пути для компромисса. Ромеро и USAS воспрянули духом, когда Поттер предложил создать комиссию, в состав которой войдут студенты и представители администрации и которая установит четкие правила для проведения подлинно независимого расследования. Трудно судить, насколько искренним было это предложение Поттера, но корпорация быстро принялась устанавливать собственные правила, ограничив давность расследования пятью годами (тем самым оно не затрагивало убийство Исидро Хиля и аресты в Букараманге), а также потребовав, чтобы данные расследования ни при каких условиях не использовались в суде. Студенты с порога отвергли подобные требования, и к октябрю пять из шести представителей студенчества вышли из переговоров.

Тем временем приблизился день принятия решения в университетах Нью-Йорка и Мичигана. Совет Университета Нью-Йорка собрался для повторного рассмотрения вопроса об автоматах, корпорация упорствовала в своем нежелании встречаться с WRC, и университет объявил ультиматум: либо Coca-Cola даст согласие на эту встречу до декабря, либо ее автоматы будут удалены с территории вуза. Установленный срок наступил и прошел, университет постановил немедленно вывезти автоматы. И на том дело не кончилось: через три недели, 31 декабря, наступил крайний срок также и в Университете Мичигана, и это учебное заведение объявило о разрыве связей с Coca-Cola. В отличие от университетов Нью-Йорка и Рутгерса Мичиганский университет разрывал эксклюзивный контракт с Coca-Cola, причем не по финансовым соображениям, а исключительно в связи с нарушением прав человека не только в Колумбии, но и в Индии. То был важнейший прецедент, показавший, что все принимаемые Поттером и Исделлом меры не в силах сдержать волну. К кампании «Кола-убийца» присоединилось более двадцати университетов в разных краях света, с их территории были изгнаны напитки этой корпорации. Даже студенческая газета университета Эмори — университета, основанного на деньги Азы Кендлера и прозванного Университетом Coca-Cola, — публиковала передовицы в поддержку кампании Роджерса. «Если в прошлом компании имели место какие-то дурные дела, ее следует призвать к ответу», — заявил ректор университета.

В эту же пору обвинения в расправах над профсоюзом донеслись из еще одной страны — из Турции. В апреле 2005 года группа водителей, работавшая на субподрядчика корпорации, была уволена после того, как попыталась войти в профсоюз. Вместе со своими родственниками эти водители оккупировали штаб-квартиру местного отделения Coca-Cola и попытались организовать ненасильственный протест, но полиция пустила в ход слезоточивый газ и дубинки, в результате чего десятки людей оказались в больнице. Профсоюз предъявил претензии корпорации, которая владела 40 процентами акций ботлера: компания спровоцировала этот акт насилия, вызвав полицию. Узнав о ситуации в Колумбии, члены профсоюза связались с Терри Коллингсвортом, который вел в Нью-Йорке дело АТСА, и попытались убедить его, что по международному праву действия полиции можно рассматривать как применение пыток.

Coca-Cola не отрицала нападение полиции на демонстрантов, однако утверждала, что правоохранительные органы действовали по собственному почину, а компания, мол, даже просила их проявить большую умеренность. И в любом случае профсоюз волен предъявлять претензии субподрядчику, но корпорация тут вовсе ни при чем. Представитель Coca-Cola Кари Бьорхус отмахнулась от подобного рода нападок, как от комариных укусов: «Вот что значит быть великим брендом, — заявила она в декабре 2005 года в интервью Brandweek. — У всех к тебе претензии только потому, что ты на виду». (Профсоюзный иск не был принят американским судом, поскольку профсоюз не прошел все инстанции на родине, однако на это решение тут же была подана апелляция.)

За кулисами Coca-Cola Company продолжала интриговать, пытаясь остановить

кампанию против «Колы-убийцы», пока та не распространилась чересчур широко и в других странах не нашлось желающих к ней присоединиться. Точно так же, как она предлагала все более суровые меры по ограничению продаж газировки в школах, пока не нащупала приемлемый для общественности компромисс, так и теперь Coca-Cola вместо дискредитировавшего себя отчета Cal Safety предложила очередное независимое расследование. На этот раз она обратилась к одному из самых уважаемых в мире «брендов» — непосредственно в ООН. Незадолго до собрания акционеров в 2006 году было объявлено, что Международный союз работников пищевой промышленности (IUF) просил Международную трудовую организацию при ООН «расследовать и дать оценку прежним и нынешним трудовым отношениям и политике в области прав рабочих ботлеров компании Coca-Cola в Колумбии» — так президент Coca-Cola North America Дон Кнаусс писал, обращаясь к Мичиганскому университету.

Противники корпорации тут же обвинили ее в нечестной игре, напомнив, что Эд Поттер на протяжении пятнадцати лет был представителем американских работодателей в Международной организации труда. «В МОТ правом решающего голоса обладают 640 человек, — возразил Поттер. — Нелепо даже предполагать какое-то влияние с моей стороны». Труднее было объяснить, почему корпорация заранее согласилась признать результаты этого расследования в суде, в то время как предложенное студентами расследование на том и сорвалось, что корпорация наотрез отказалась от судебного разбирательства.

Роджерсу объяснение виделось достаточно простым: хотя корпорация утверждала, будто ООН заглянет «и в настоящее, и в прошлое», сотрудник МОТ ответил ему по телефону, что комиссия будет проводить лишь «оценку нынешних условий труда». На собрании акционеров 2006 года Роджерс заклеил расследование МОТ как «очередной фокус», который нисколько не поспособствует выявлению связей руководства разливного завода с военизированными отрядами. «Привлечение МОТ никак нельзя считать рекламной акцией, — холодно отпарировал Исделл. — У нас есть с ними подписанное соглашение: они проведут расследование и нынешних, и прошлых наших действий».

Корпорация будет поощрять и другие расследования, пообещал Исделл акционерам. Институт энергии и ресурсов (TERI), авторитетная негосударственная организация с центром в Нью-Дели, также проведет проверку того, как корпорация использует воду. «Сегодня я могу вам сказать, что переходный период завершен, — заявил Исделл на собрании. — Мы готовы стать такой компанией, какой вы хотите нас видеть». Как и в случае с МОТ, активисты с подозрением отнеслись и к TERI: Сривастава напомнил, что на веб-сайте этой организации Coca-Cola фигурирует в качестве основного спонсора, что корпорация оплачивала ее экологические исследования, и TERI публично называла Coca-Cola одной из наиболее ответственных корпораций из действующих на территории Индии. Несомненно, ее отчет также будет излишне благосклонен к компании. По крайней мере, таким способом корпорация купила себе отсрочку: Мичиганский университет возобновил контракт через три месяца после того, как сам же его расторг, обусловив окончательное решение итогами расследования МОТ и TERI. Поутихли кампании и в других колледжах, администрация повсюду занимала такую же выжидательную позицию. К августу 2006 год а Поттер уже бил тревогу: студенческий протест «захлебнулся». Можно было предвидеть такое несколько месяцев тому назад, когда Нью-Йоркский и Мичиганский университеты изгоняли Coca-Cola. И Роджерс, и Исделл теперь оба — каждый по своим соображениям — пытались вернуться к предыдущему этапу борьбы, то есть перенести ее в суд.

За три года с тех пор, как судья Мартинес в 2003-м исключил Coca-Cola из числа ответчиков по делу АТСА, Терри Коллингсворту и Дэну Ковалику не удалось продвинуться ни на сантиметр. С самого начала Мартинес проявлял открытое пренебрежение, чтобы не сказать презрение, к этому делу. Он с упоением путал все подробности, Урабу как-то раз

назвал «Богота или Медельин, или какой еще там медвежий угол», а Исидро Хиль именовал Джо Блоу. Этот своеобразный стиль мог бы показаться отрадно неофициальным, если б дело и впрямь было высосано из пальца, но юристов SINALTRAINAL он доводил до исступления. Когда наступал июнь, судья в очередной раз заворачивал все прошения, приказывая подать их снова через год. Наконец, когда на слушаниях 2006 года адвокат Раматсо зачитывал историю подачи исков и судебных отказов, Мартинес перебил его насмешливой репликой: «Может показаться, будто мне вовсе не хочется иметь с этим дело, не так ли?».

Коллингсворт и Ковалик буквально онемели от столь откровенного цинизма американского судьи. Несколько месяцев спустя Мартинес подтвердил свое нежелание «иметь с этим дело», исключив из числа ответчиков также и ботлеров. Представленные Коллингсвортом и Коваликом улики сочтены слишком слабыми для того, чтобы доказать связь между руководством завода и военизированными отрядами, писал Мартинес в заключении. Долг судьи, по мнению Мартинеса, обязывал его держать оборону против «несанкционированных походов на корпорации». Представительница Coca-Cola Company тут же радостноотреагировала на решение суда: «Наконец-то дело закрыто».

Но, разумеется, дело еще не было закрыто. Коллингсворт и Ковалик потребовали пересмотра на том основании, что судья допустил существенную ошибку, рассмотрев образец соглашения с ботлерами вместо реального соглашения с колумбийскими партнерами, и таким образом исключил из числа существенных доказательств материал, предоставленный профсоюзом. «Мы сейчас не говорим о Колумбии, Coca-Cola, убийствах. Речь идет о фундаментальном и неотменимом принципе: нельзя нарушать судебную процедуру», — заявил Коллингсворт.

С подачей апелляции Коллингсворт задержался, потому что ему позвонил Эд Поттер, знакомый ему со времен работы юристом по трудовому праву в округе Колумбия. Поттер, за год до этого перешедший на работу в Coca-Cola, предложил вместе поискать приемлемый компромисс. По его просьбе стороны выбрали судью в отставке, проживавшего в Сан-Франциско Дэниэла Вайнштайна, в качестве официального посредника и 17 августа 2006 года подписали предварительное соглашение, обязуясь «приложить все усилия», чтобы в течение шести недель заключить окончательную мировую. В общем и целом предполагалась денежная компенсация жертвам насилия в Колумбии и изменения в политике корпорации с целью предотвратить подобные нарушения прав рабочих в будущем, адвокаты же со своей стороны должны были «отозвать псов», в том числе положить конец чернящей Coca-Cola кампании Рэя Роджерса.

Коллингсворт ответил Поттеру, что сдержать Роджерса он не сможет, во всяком случае, пока идут переговоры, не сможет также повлиять на «Объединенных студентов» и Сриваставу, но готов в доказательство искренности своих намерений приостановить кампанию SINALTRAINAL и воздержаться от публичной критики корпорации, пока они совместно вырабатывают компромисс. То было поспешное и, как оказалось, губительное для дела профсоюза обещание.

Вместо шести недель переговоры растянулись на полтора года, а у профсоюза сразу же было отнято главное его оружие — его участие в общей кампании, профсоюз лишился сильной позиции, с которой мог предъявлять корпорации свои требования. Переговоры шли в условиях строжайшей конфиденциальности, до сих пор адвокаты обеих сторон не вправе раскрыть, о чем на них говорилось. Но имеются протоколы заседаний, из которых виден огромный разрыв между целями профсоюза и корпорации и ясно, с какой агрессивностью корпорация оберегает свой имидж.

То ли не вполне поняв предварительные условия, то ли сознательно отмахнувшись от них, SINALTRAINAL возобновил критику Coca-Cola на своем сайте. Корпорация губила профсоюз, нанимая вместо штатных служащих временных, и на стенах профсоюзных зданий все еще продолжали появляться угрожающие надписи. Почему же они должны молчать, если Coca-Cola не отзывает даже военизированные отряды и не прекращает насилие? — рассуждали лидеры профсоюза. Руководство корпорации обратилось с жалобой к судье

Вайнштайну, и тот со своего BlackBerry адресовал обеим сторонам требование: никаких публичных высказываний до начала октября 2006 года, когда к нему на стол ляжет черновой вариант соглашения. Вопреки лихорадочному перезвону и обмену электронными письмами между Коллингсвортом, Коваликом и юристами Coca-Cola, SINALTRAINAL продолжал раздавать листовки и размещать на своем веб-сайте информацию о намечающихся мероприятиях, а корпорация обшаривала и сеть, и СМИ в поисках малейшего намека на несоблюдение договора, чтобы получить повод пожаловаться посредничающему судье на профсоюз.

По мере того как с наступлением октября стороны приближались к компромиссу, корпорация все яснее давала понять, что главная ее задача — прекратить антирекламу против Coca-Cola, а потому она категорически отказывалась разделить ответственность за пытки и убийства. Сверх того она требовала от SINALTRAINAL обязательства никогда больше не затевать международных кампаний против нее. В черновике соглашения предусматривались даже обязательства профсоюза очистить сайты, архивы и поисковые системы Интернета, чтобы там не оставалось и упоминания о кампании «Кола-убийца», словно такого движения и вовсе не существовало. Со своей стороны корпорация предлагала выплатить профсоюзу более 12 миллионов долларов, в том числе миллион родственникам Исидро Хиля и 4 миллиона в пользу Корреа, Галвиса, Флореса, Гарсии и Гонсалеса. Около 6 миллионов предполагалось направить в фонд жертв насилия против членов профсоюза, который будет управляться профсоюзом и Coca-Cola, а Коллингсворту и Ковалику, которые также приглашались управлять фондом, предназначалось 2 миллиона на покрытие «административных расходов». Наконец, компания принимала и новую политику охраны прав рабочих, но только для штатных, а не контрактных сотрудников, и намеревалась четыре раза в год проводить конфиденциальный «всемирный форум» для обсуждения текущих проблем.

И еще один пункт вписали юристы Coca-Cola: служащие, которые пожелают получить компенсацию, должны сначала выйти из профсоюза.

В Колумбии проект соглашения прочли без энтузиазма. Хавьер Корреа и руководство SINALTRAINAL понимали желание корпорации прекратить разговоры о прошлом, в том числе об убийстве Исидро Хиля, но с какой стати затыкать им рот и на будущее? И что это за требование выйти из профсоюза, чтобы получить деньги? Ведь вся работа — обращение в суд, кампания против корпорации, переговоры — проделана ради сохранения профсоюза, а это условие сводит на нет главное, к чему стремились.

С точки зрения SINALTRAINAL переговоры ни к чему не вели, и потому профсоюз вновь перешел к нападению, в том числе послал своих представителей в Германию на «гастроли» с выразительным названием «Coca-Cola убивает». Юристы корпорации не остались в долгу. «Все наши требования... о немедленном прекращении враждебных действий против корпорации сталкиваются с отношением, которое нельзя охарактеризовать иначе, как наплевательское, — писала Коллингсворту в ноябре внештатный юрист компании Фейт Гей. — Для нас это вопрос первостепенной важности. Мы согласились платить деньги вашим клиентам именно за то, чтобы нас перестали чернить». Корпорация обвиняла профсоюз в срыве переговоров: «Откровенно говоря, нам представляется, что истцы не желают идти на мировую из-за внутренних политических соображений и что они не знают других способов строить отношения с работодателями».

В доказательство серьезности своих намерений юристы корпорации просили Вайнштайна оштрафовать SINALTRAINAL на 150 тысяч долларов за нарушение условий предварительного соглашения. Кроме того, они требовали, чтобы судья положил конец и кампании Роджерса.

Роджерса Вайнштайн останавливать не стал, но 120 тысяч штрафа с профсоюза потребовал. Действия профсоюза раздражали не только корпорацию, но и Коллингсворта. «Не тратьте зря мое время, — сказал он клиентам. — Если по каким-то внутренним

соображениям вы не готовы к сделке, так и скажите». Корреа отвечал, что профсоюз готов вести переговоры, если получит от корпорации гарантии, что она перестанет подрывать само существование профсоюза, заменяя постоянных рабочих контрактниками и напуская на него лидеров боевиков.

В апреле 2007 года представители профсоюза в последний раз явились на переговоры в Атланту. Говоривший от имени группы Камилло Ромеро признается, что испытывал страх, когда вместе с Коллингсвортом и Коваликом проник в «львиное логово» — в пентхаус здания King & Spalding в Атланте. В команду профсоюза входили также президент Хавьер Корреа, координатор международных отношений Эдгар Паэс и секретарь-казначей союза Дубан Белее. С ними поехал и Рэй Роджерс.

С самого начала затянувшихся переговоров профсоюза с корпорацией Роджерс отнюдь не бездействовал. Он как раз разбирался с эксклюзивным контрактом Университета Алабамы, где учатся 35 тысяч студентов, когда Коллингсворт обратился к нему с просьбой свернуть кампанию в надежде на благополучный исход переговоров. Роджерс не возражал, однако попросил: «Сперва расскажите, чего мы добились?» — и, когда выслушал все подробности, воспринял итоги примерно так же, как руководители профсоюза: корпорация не признает свою вину, не гарантирует дальнейшее существование профсоюза, не прекращает переводить штатных рабочих на договор, да и сумма компенсации по корпоративным меркам ничтожна. (Для сравнения: Еххон после катастрофы Valdez уплатил 5 миллиардов долларов.) Роджерс ответил юристу, что поступит в соответствии с решением руководителей профсоюза и что для начала он поговорит с ними.

Накануне переговоров в Атланте Ромеро со все возрастающим чувством неловкости переводил своим товарищам слова Роджерса. За несколько минут рекламы на чемпионате страны Coca-Cola заплатила 20 миллионов долларов, сказал Роджерс, так неужели жертвам пыток и убийств причитается меньшая сумма? «Мы не прекратим борьбу против корпорации, — отвечал ему Корреа, — и не позволим, чтобы на наших страданиях кто-то наживался». Таким образом он намекал, что Роджерс хлопочет о собственной доле, и Ромеро тоже подозревал, что Роджерс ищет своей выгоды.

Однако, несмотря на прежние споры с Роджерсом по поводу его тактики, в одном Ромеро был с ним согласен: он тоже считал, что корпорация предлагает жалкие условия, не отвечающие основным требованиям SINALTRAINAL. Сидя за массивным столом переговоров в комнате с видом на центр Атланты, оппоненты без особого успеха проговаривали основные пункты разногласий. Корпорация решительно придерживалась первоначального своего условия: профсоюз должен замолкнуть, и кампания «Кола-убийца» прекратится, а взамен они получают деньги и никаких обязательств сверх того. Наконец Дэн Ковалик вышел из переговоров, а вскоре за ним последовала и вся колумбийская делегация.

Коллингсворт решился на еще одну личную встречу с Эдом Поттером. Рано утром он отзвонил своим товарищам с сообщением о прорыве: корпорация уплатит деньги в обмен на прекращение судебного дела и кампании Роджерса, но SINALTRAINAL сохраняет и впредь полную свободу действий.

Колумбийцы перенесли вылет домой на более поздний рейс, чтобы встретиться с представителями корпорации, пожать им руки и сделать официальные снимки на фоне городских пейзажей Атланты. Они вернулись в Боготу в восторге: они поставили транснациональную корпорацию на колени, а профсоюз жив и продолжает борьбу! Однако, получив перевод подписанного соглашения, они пали духом: прежние формулировки, запрещавшие профсоюзу клеймить корпорацию, никуда не делись.

Профсоюз вновь перешел в нападение, призывая бойкотировать кампанию, а Coca-Cola опять подала протест, ссылаясь на нарушение перемирия. Раздосадованный Поттер писал Коллингсворту: «Не пора ли нам осознать, что компромисс невозможен и что мы вот уже больше года напрасно тратим время? — И, чтобы добить противника, прибавил: — Мы-то уже гораздо лучше готовы дать отпор враждебной кампании, чем в 2005 году». Коллингсворт и Ковалик с сожалением вынуждены были признать, что тут Поттер прав: хотя

Роджерс и Сривастава не сдавались, победы в Нью-Йоркском и Мичиганском университетах стали кульминацией студенческого протеста, а затем кампания пошла на спад именно из-за отсутствия активной поддержки со стороны колумбийцев. Сколько бы Coca-Cola ни жаловалась на действия SINALTRAINAL, все же они были намного менее активными, чем прежде, профсоюз свернул публичные выступления, особенно в колледжах, а ведь агитация в колледжах и составляла основу кампании. Когда же Сривастава попытался лишить Coca-Cola крупнейшего контракта — на десять лет, ценой 38 миллионов долларов — в Университете Миннесоты, он с большим опозданием выяснил, что SINALTRAINAL не собирается отстаивать свою позицию перед администрацией университета. А вот представители Coca-Cola не преминули явиться, и контракт был возобновлен.

Видя, как его кампания рушится на глазах, Роджерс все больше негодовал на юристов, которые, по его мнению, неправильно вели переговоры. Точно так же, как в кампании по ожирению юристы сыграли на руку Coca-Cola, согласившись придержать иск, так и SINALTRAINAL, взяв на себя обязательство воздержаться от публичных выступлений, загубил кампанию против «Колы-убийцы». «Таковыми действиями только им помогаешь, а себе делаешь хуже, — заключил Роджерс. — Куй железо, пока горячо: видишь, что они дрогнули, хватай дубинку покрепче».

Такой настрой превращал Роджерса в худшего врага Coca-Cola, и корпорация понимала это. В последнем варианте соглашения, составленном в октябре 2007 года, «Кола-убийца» упоминается на каждом шагу и жестко, во всех подробностях, прописано, какие проблемы впредь разрешается поднимать, как, когда и кому. За то, чтобы корпорация проявила снисхождение к нарушившему условия перемирия профсоюзу, сумма компенсации снижалась до 8 миллионов, причем 3 миллиона передавалось юристам в качестве гонорара и на «прекращение кампании "Кола-убийца"». Иными словами, корпорация намеревалась избавиться от опаснейшего своего противника, потратив на это меньше 10 миллионов долларов — а ведь всего годом ранее именно такая сумма пошла в Колумбийский фонд.

Но прежде чем просохли чернила на этом варианте договора, Корреа и его товарищи отказались его подписывать. «Леди и джентльмены из Coca-Cola Company, — так Корреа обратился к компании в сентябре. — Несправедливо, чтобы... SINALTRAINAL молчал и оставался беззащитным, в то время как корпорация ничем не сдерживается, добивается запрета кампании «Кола-убийца» и не принимает политику, защищающую права рабочих... В такой ситуации мы решили вновь оказать поддержку кампании».

Эту угрозу профсоюз подтвердил, обратившись в Международную организацию труда с утверждением, что действия военизированных отрядов против лидеров рабочих совпали по времени с введившейся корпорацией политикой подавления профсоюза. Корпорация потребовала немедленного отзыва жалобы, которая «причиняет непоправимый вред как самой Coca-Cola Company, так и остававшимся шансам успешно завершить переговоры по прекращению кампании "Кола-убийца" [sic]». Странно слышать подобные высказывания от корпорации, которая уже дала согласие на расследование по этим же самым обвинениям силами этой же самой организации. Поскольку профсоюз не стал отзывать свою жалобу, корпорация вновь обратилась к Вайнштайну с просьбой наказать нарушителей перемирия очередным штрафом. Коллингсворт сдался: его клиент и так уже отказался от переговоров если не на словах, то на деле, а противник пользовался любым поводом для придинок и штрафов. В такой ситуации оставалось только официально оформить выход из переговоров, о чем Коллингсворт и известил судью Вайнштайна.

В результате затянувшихся на полтора года переговоров похвастаться Коллингсворту и Ковалику было нечем. Профсоюзу не сулили ничего, кроме денег, и никаких гарантий защиты, хотя с получением денег угроза для жизни колумбийцев только возрастала. И даже если компания вела переговоры с искренним желанием прийти к компромиссу, проволочки служили ей только на пользу. Как только стало ясно, что переговоры срываются, Роджерс вновь устремился в университеты, где прежде уже намечался разрыв контракта с Coca-Cola,

но в большинстве из них самые активные участники протеста как раз успели закончить курс, а корпорация подготовила и нанесла второй удар, на добивание, чтобы новые активисты не пришли на место выпускников.

Внимание корпорации долгое время было главным образом занято проблемами в Колумбии и переговорами с SINALTRAINAL, но индийские крестьяне пока тоже кое-чего добились в борьбе против корпорации. В Уттар-Прадеше Нандхал и Сривастава выпустили убийственный отчет о загрязнении, виновником которого оказался разливающий завод в 150 километрах от Мехдиганджа. Фотографии пакетов с мусором, валяющихся на территории предприятия, получились весьма выразительными. Три месяца спустя держатель франшизы Brindavan Brothers объявил о закрытии завода «в связи с непосильными убытками».

Пусть Coca-Cola и понесла некоторый ущерб, она собиралась одолеть активистов, предъявив им отчет TERI, подготовленный по запросу Мичиганского университета и обнародованный в январе 2008 года. Однако вопреки ожиданиям — ведь у TERI имелись связи с корпорацией — экологи поддерживали требование активистов о закрытии завода в Кала-Дере, поскольку «ресурсы территории исчерпаны и нет надежды на то, что ситуация с водой улучшится». По мнению TERI, если компания не намерена доставлять воду из других мест или запастись ее в дождливый сезон, с тем чтобы потом расходовать, завод следовало закрыть. Отчет разоблачал и тщетные попытки компании отмежеваться от причастности к проблемам с водой, указывая, что «в Мехдигандже уровень водоносного слоя заметно понизился». Правда, авторы отчета не настаивали на закрытии предприятия и сняли с Coca-Cola обвинения в загрязнении природы, дескать, «в целом производство соответствует правительственным стандартам», хотя иногда «отстывает от собственных, более строгих, правил самой корпорации». По вопросу о том, несет ли компания ответственность за состояние грунтовых вод поблизости от завода, TERI воздержалась от выводов, сочтя, что они выходят за пределы данного исследования. Наконец, анализ не обнаружил даже следов пестицидов в воде, используемой на производстве, но почему-то не были взяты пробы самих напитков.

Каждая сторона постаралась использовать эти выводы в своих интересах. «Вот уже и союзник Coca-Cola в Индии подтверждает, что компания не выполняет своих обязательств!» — восклицал Сривастава, а корпорация в письме Мичиганскому университету обещала применить результаты отчета для создания новой «системы корпоративной ответственности», «подключить всех заинтересованных лиц» и наметить «общие правила для всех действующих заводов» не позднее 2008 года. Корпорация выразила намерение не закрывать завод в Кала-Дере, но совершенствовать программу сбора дождевой воды и помочь тем самым соседним деревням. «Закрывать завод нетрудно, однако бегство не есть правильное решение, — рассуждал Атул Сингх, гендиректор Coca-Cola India. — Если мы закроемся, у Раджастана останутся все те же проблемы с водой». Но даже ТЕШ выражала сомнения по поводу эффективности этой программы, убедившись, что тут активисты были правы: большая часть сооружений для сбора дождевой воды пребывала «в разрушенном состоянии».

Но эти «мелочи» уже не имели значения в глазах руководства Мичиганского университета. Ровно через три дня после того, как отчет лег на стол вице-президента Тима Слоттоу, тот объявил, что контракт с Coca-Cola будет продлен — по той несколько неожиданной причине, что TERI не обнаружила пестицидов в используемой компанией воде. Черным по белому именно такие основания для окончательного решения были сформулированы в резолюции мичиганского совета по решению конфликта. Уровень загрязнения и уровень грунтовых вод с трудом поддается определению — так решил совет, хотя именно эти вопросы более всего волновали зачинателей студенческого протеста. И ведь TERI даже не убедилась в отсутствии пестицидов в продуктах корпорации! До какой степени дальновидной оказалась стратегия Coca-Cola, вполне стало ясно лишь тогда, когда другой университет получил отчет от другой «независимой организации», хотя корпорация не

замедлила пустить в ход и отчет TERI.

После того как колумбийский профсоюз вышел из переговоров, Коллингсворт и Ковалик 31 марта 2008 года подали апелляцию по делу АТСА. Они ждали назначенного для рассмотрения апелляции дня, и все вокруг, затаив дыхание, тоже ждали — когда же будет обнародован отчет МОТ по колумбийским разливающим заводам. Эта организация при ООН весьма неторопливо исполняла взятое на себя обязательство расследовать дело: летом 2008 года шесть «ответственных служащих» из Женевы направились в Боготу, встречались с менеджерами компании, обошли заводы и побеседовали с рабочими. Они провели там ровно двенадцать дней. Отчет появился лишь 3 октября 2008 года, и, подобно отчету TERI, в чем-то он был на руку Coca-Cola, а в чем-то и не очень. Ботлер подвергся критике за враждебность по отношению к профсоюзу; выяснилось, что руководство прибегало к угрозам, отговаривая рабочих от вступления в профсоюз, наказывало их штрафами, увольнениями, порой не останавливалось перед физической расправой. Наиболее жестко МОТ раскритиковала систему временных договоров, отметив, что на некоторых заводах «контрактниками» оказалось до 75-80 процентов рабочих, которые получали меньше денег, а работали куда больше, чем штатные, — порой их принуждали работать сменами по 24 часа!

Тем не менее МОТ оставила без внимания обвинения в связях компании с военизированными отрядами и не заглядывала в длинную историю убийств, угроз и запугивания. Активисты кампании «Кола-убийца» поспешили напомнить Невиллу Исделлу данное на собрании акционеров обещание расследовать также и прошлое. Разумеется, Профсоюз работников пищевой промышленности никогда не требовал этого от корпорации, пояснил Рон Освальд, генеральный секретарь Международного союза работников пищевой промышленности, выступавшего официальным «заказчиком» этого расследования. Рон Освальд подтвердил, что рассматривались исключительно текущие условия труда, хотя Coca-Cola и поспешила представить отчет как ответ студентам Мичиганского и Нью-Йоркского университетов. «Мы предупреждали корпорацию, что под таким соусом подавать отчет не следует, — сказал Рон. — Это расследование никак не отвечало на вопрос, который многие люди продолжали задавать и на который они, по моему мнению, вполне вправе требовать ответа».

На самом деле такое расследование выходило за пределы компетенции МОТ, поясняет Кари Тапиола, глава комитета МОТ по стандартам и фундаментальным принципам трудового права. «Мы с самого начала предупреждали, что сумеем разобраться только с текущей ситуацией, — говорит он. — Мы не могли вторгаться в область, которую охватывает отдел жалоб по вопросам свободы союзов». Что это значит? «Это другой комитет, в который могут обращаться профсоюзы и работодатели». Это тот самый комитет МОТ, в который SINALTRAINAL направил жалобу, прервав переговоры с Coca-Cola (корпорация, со своей стороны, потребовала санкций от судьи Вайнштайна).

Чуть не единственным служащим Coca-Cola Company, согласившимся дать интервью для этой книги, оказался Эд Поттер. В сорокаминутном разговоре по телефону он довольно уклончиво ответил на вопрос, почему комитет МОТ не заглянул в прошлое колумбийских заводов. «Мне кажется, это излишние тонкости, — сказал он. — Ведь, изучая нынешнюю ситуацию, непременно заглядываешь и в прошлое». Однако корпорация «никогда бы не допустила» расследования тех актов насилия, которые уже рассматривались в суде, уточнил он: «Этого быть не могло». Итак, в целом этот отчет, как и отчет TERI, оправдывал корпорацию и уходил от ответа на вопрос, который был задан студентами Нью-Йоркского университета: использовали ли служащие компании связи с боевиками для расправы с членами профсоюза.

Оставалась надежда, что университет не примет отчет МОТ в качестве независимого расследования. Сенат университета отложил голосование до 5 февраля 2009 года. Накануне состоялось, наконец, рассмотрение апелляции по делу АТСА. Утром Коллингсворт явился на двадцатый этаж правительственного здания в Майами и предстал перед троими судьями,

один мрачнее другого. Коллингсворт начал речь, которую оттачивал чуть ли не три года, — о том, что судья Мартинес не должен был принимать шаблонное соглашение по поводу ботлеров.

— Кому в Соса-Кола понадобилось убить Хиля? Кому? — перебил его судья Бернард Тьюфлат.

— Как пособники и подстрекатели... — начал издали Коллингсворт.

— Кому конкретно? — проревел судья.

— Мы не располагаем пока такой информацией, — признал Коллингсворт. Однако, продолжал он, имена руководителей завода перечислены в иске, и этого основания достаточно, чтобы требовать предоставления настоящего соглашения с ботлерами и имен лиц, ответственных за соблюдение этого договора.

— Вы удите рыбку в мутной воде, — прервал его Тьюфлат, повторив прозвучавший ранее упрек Мартинеса.

Если кто и сомневался, что слушания ни к чему не приведут, достаточно было увидеть мягкое обращение судьи с адвокатом корпорации Фейт Гей, чтобы понять это. После заседания Коллингсворт спустился в кафе вместе с Биллом Шерером, известным во Флориде юристом-республиканцем, который помогал ему подготовить апелляцию. Шерер постарался его утешить: «Ты сделал все, что мог». К тому же, заметил он, корпорация сама себе противоречит: на публике хвалится тем, как заботится о рабочих разливных заводов, а в суде утверждает, будто никакой власти над ботлерами не имеет. «Так что же? — спрашивал Шерер. — Каким образом Соса-Кола проводит политику защиты прав трудящихся, если не контролирует события на заводах? Вот о чем надо спросить Эда Поттера».

Задали Поттеру этот вопрос, и он пустился рассказывать о регулярных проверках, аудитах, о механизме приема жалоб рабочих и других возможностях осуществить новую трудовую политику Соса-Кола, в том числе ее «основные принципы» для ботлеров, действующие с 2006 года.

Когда же проблема возникает у крупных ботлеров — идет ли речь о нарушениях трудового права или об экологической политике, — Соса-Кола напрямую вмешивается в ситуацию. «Мы ведем переговоры, пока не найдем решение, — утверждал он. — Поверьте, за все время работы в корпорации ни разу не случилось, чтобы ботлер отказался от сотрудничества. Такого просто не бывает».

Из слов Поттера вытекает, что корпорация осуществляет-таки контроль над своими ботлерами — если не напрямую, то благодаря оказываемому на них влиянию. Означает ли это, что типовое соглашение изменилось после убийства Исидро Хиля? «Мне кажется, что формулировки франшизы очень, очень давно не менялись, — отвечал Поттер. — Но дух, понимание своей ответственности со временем совершенствуется». Если бы убийство произошло теперь, то, по мнению Поттера, «такая ситуация не осталась бы гнить и нарываться. Туда сразу отправили бы людей, и этим проблемам уделили бы серьезное внимание». Трудно поверить, что Поттер говорит все это — то есть фактически признает, что корпорация располагала необходимыми средствами, чтобы пресечь насилие на разливных заводах Колумбии, как только оно началось, когда в Карепе в 1994 году произошло первое убийство. Но Соса-Кола не сочла себя обязанной ни положить конец убийствам, ни расследовать.

И даже теперь, двенадцать лет спустя, компания все еще не готова взять на себя ответственность. В тот день, когда в Майами проходили слушания, Адольфо Кардона по кличке Дьявол стоял перед небольшой аудиторией в Зале Вандербильта Нью-Йоркского университета. С помощью Ромеро, выступавшего в роли переводчика, он чуть ли не в сотый раз излагал историю убийства Хиля, покушения на него самого, уничтожения профсоюза. На следующий день Ромеро присутствовал на собрании совета университета, решавшего судьбу Соса-Кола в кампусе. Председатель совета, Артур Танненбаум, открыл собрание заявлением, что отчет МОТ, пусть во многом и несовершенный, все же является лучшим результатом, на какой университет может рассчитывать. Заниматься расследованием убийств едва ли возможно. При этих словах Ромеро пал духом. Его дело было проиграно, хотя голоса

разделились почти поровну: 28 за возвращение Coca-Cola, 22 — против. Последнее крупное достижение кампании «Кола-убийца» обернулось провалом.

Казалось бы, борцам против корпорации, при виде того, как две главные их победы ускользают от них, оставалось утешаться новой системой, с помощью которой Coca-Cola обещала контролировать своих ботлеров. В конце концов Эд Поттер лично обещал, что если подобная ситуация — такое насилие, как в Колумбии, — сложится ныне, подход к ней будет совсем иной. Но ведь такое обещание могло остаться и голословным. И, кстати говоря, подобная ситуация возникла вновь — в Гватемале, во время правления Поттера.

Хосе Армандо Паласиос не пал жертвой насилия, царившего на разливных заводах Гватемалы в конце 1970-х и начале 1980-х. Завод, на котором он работал с 1979 года, принадлежал не врагу профсоюзов Джону Троттеру, а компании INCASA. Хосе Армандо вступил в профсоюз и быстро сделал в нем карьеру. В 1991 году его перевели на должность охранника, а заводским охранникам руководство запрещало объединяться в профсоюз. Паласиос, тем не менее, планировал принять охранников в профсоюз. Он считал, что от них может быть немалая польза — например, они будут предупреждать лидеров о визитах начальства или представителей властей.

Своих пятерых товарищей он быстро сагитировал войти в профсоюз, однако им отказали в приеме руководители, боявшиеся идти на конфликт с владельцем завода. Паласиос выжидал более десяти лет, до 2004-го, когда в профсоюзе сменилось руководство. Новые лидеры готовы были рискнуть, но, как только они объявили о своем намерении, с Паласиосом серьезно поговорил менеджер по кадрам Эдуардо Гарсия: велел ему немедленно прекратить все это, или он пустит в ход свои связи в армии, и он «исчезнет». (Паласиос обратился с жалобой в офис государственного прокурора, Гарсию вызвали для беседы, на которой он решительно отрицал какие-либо угрозы со своей стороны и подписал соглашение с Паласиосом, обещая сотрудничать с ним «во взаимном уважении».) Несколько месяцев спустя, в июне 2004 года, Паласиос дежурил в ночную смену и в полвторого ночи раздались крики: «Ты сдохнешь, сдохнешь, сукин сын, профсоюзник». Паласиос бросился на землю, загремели выстрелы. Он заполз под грузовик, сердце его сильно билось, он ожидал конца в любую минуту. Спасли его охранники частной службы — они прибыли вовремя, и нападавшие бежали. Позднее спасители Паласиоса показали ему письмо Гарсии, адресованное главе их компании, полковнику в отставке, где говорилось, что Паласиос «представляет собой угрозу для компании», и указывались дни, в которые он дежурил по ночам.

Это нападение только укрепило решимость Паласиоса войти вместе с товарищами в профсоюз: примеры отваги, проявленные в 1980-х годах лидерами рабочих разливного завода, все еще стояли у него перед глазами. «Если бы у нашего движения не было этих самоотверженных мучеников, капитализм давно бы нас проглотил», — говорит он. После нападения начальство предложило заплатить ему выходное пособие и переправить в Соединенные Штаты, если он согласится на увольнение, но Паласиос отказался, и вслед за этим, когда он вышел за покупками, какие-то люди ворвались в его дом и угрожали оружием его жене и сыну. Этот инцидент Паласиос рассматривает как наказание за свою неуступчивость. В мае 2005 года его все-таки уволили с завода — как раз через два месяца после того, как Поттер пришел в Coca-Cola и в разгар новой политики, «безусловно неприемлемой» любое насилие в отношении профсоюзов. Профсоюз опротестовал увольнение Паласиоса и требовал восстановить его на работе, но после очередного покушения на его жизнь Паласиос лег на дно и с помощью одной некоммерческой организации сумел связаться со штаб-квартирой Coca-Cola Company в Атланте. В декабре он получил письмо от Рона Освальда, главы Международного союза работников пищевой промышленности, который в 1980-х помогал рабочим Гватемалы организоваться, однако в последнее время критиковал действия SINALTRAINAL в Колумбии. Освальд сообщил Паласиосу, что он обсудил ситуацию с Эдом Поттером и что Coca-Cola Company предлагает

«предоставить ресурсы, чтобы обеспечить ему безопасность» при условии, что он уйдет с завода. «Они признают, что через посредство ботлера это сделать не удастся, поскольку у нас есть некоторые основания подозревать, что угрозы инспирированы местным ботлером», — писал Освальд. (В интервью автору Освальд сообщил, что детали переговоров с Coca-Cola ему не сообщали, но у него осталось впечатление, будто гватемальская компания-ботлер издавна враждебно настроена по отношению к профсоюзам.)

Но Паласиос не хотел уходить с завода и продолжал через посредников вести переписку с корпорацией. В январе 2006 года от представителя Coca-Cola поступило новое предложение: Атланта вновь обещала защиту и солидный «пакет», лишь бы Паласиос уволился, — и он снова отказался. На следующий день он заехал домой за вещами, остановил свой красный пикап на улице, и в тот момент, когда он собрался выйти из машины, рядом с ним притормозил другой автомобиль такого же цвета и оттуда вышел водитель. И тут стоявший на углу человек достал револьвер и трижды выстрелил в грудь этому водителю, который рухнул мертвым к ногам Паласиоса. Естественно, Паласиос счел, что произошла ошибка и жертвой должен был стать он.

С этого момента Паласиос утратил интерес к переговорам с Coca-Cola. Освальд продолжал писать ему, заверяя, что поддерживает «практически ежедневный контакт» с Поттером, и предупреждал, что возможны осложнения, если к Паласиосу «обратится некий юрист из Вашингтона и посулит ему крупную компенсацию» очевидно, он имел в виду Коллингсворта, занимавшегося в то время делом АТСА. Примерно тогда же работавший в Coca-Cola Company юрист из Коста-Рики Родриго Ромеро назначил Паласиосу встречу в отеле в столице Гватемалы. По словам Паласиоса, он предложил ему билет в США и 15 тысяч долларов, а за это потребовал поставить подпись под чистым листом бумаги — это якобы было конфиденциальное соглашение никогда более не выступать против INCASA или против Coca-Cola. Паласиос с трудом обуздал гнев; подумав о последствиях для своей семьи, он принудил себя спокойно ответить, что обдумает это предложение.

Через несколько дней Ромеро послал Паласиосу e-mail и копию сообщения Поттера с подтверждением, что он предложил Паласиосу деньги и тот, как выразился Ромеро, «обещал не позднее выходных уточнить сумму».

Ничего подобного Паласиос делать не собирался. «Он считал меня за дурака, — возмущается он, — который подпишет вслепую какой-то документ, — да ведь мне бы пришлось жалеть об этом до конца жизни!» Убедившись, что ни ботлер, ни Coca-Cola Company не возьмут на себя защиту его безопасности, Паласиос в итоге согласился на компенсацию за увольнение (безо всяких конфиденциальных соглашений) и отправился в Штаты. Лишь через два года его родные смогли выбраться и присоединиться к нему в убежище. Обосновавшись в Детройте, Паласиос сумел связаться с «неким юристом из Вашингтона», и по его поручению Коллингсворт в феврале 2010 года подал иск в Верховный суд Нью-Йорка.

На первый взгляд, в этом деле причастность Coca-Cola доказывалась легче, нежели в деле SINALTRAINAL в Колумбии, ведь и Поттер, и адвокат корпорации лично вмешались в сложившуюся ситуацию и обещали Паласиосу безопасность в обмен на отставку и молчание. Когда он отверг эти условия, его самого и его семью оставили без защиты. «Я уверен, Coca-Cola могла в любой момент остановить INCASA, — говорил Паласиос. — И не остановила только потому, что не захотела».

Сходство между ситуациями в Колумбии и Гватемале бросается в глаза. По крайней мере, в одном Поттер не соврал: в Гватемале корпорация подключилась с самого начала. Вот только вмешалась она отнюдь не затем, чтобы защитить рабочих, а лишь чтобы уберечь саму себя. В то же время в Колумбии Coca-Cola вела переговоры с лидерами SINALTRAINAL, убеждая их выйти из профсоюза и перестать дурно отзываться о корпорации, и по тому сценарию развивались ее отношения с Паласиосом. По правде говоря, в обоих случаях корпорации пришлось иметь дело с известными «смутьянами», людьми с активной антикорпоративной и даже антикапиталистической позицией. На вопрос о ситуации в

Колумбии Поттер отвечал уклончиво, но и такой ответ был весьма красноречив.

По его словам, несколько лет тому назад он прочел книгу об убийстве католического священника в Гватемале. «Автор показывает, как члены профсоюза научились предохраняться от нападений, заранее выставляя себя мучениками, — рассуждает Поттер. — Они привлекают к себе внимание, и это гарантирует им безопасность». С такой точки зрения Соса-Кола превращается в козла отпущения, рабочие чернят ее, потому что таким образом им проще представить себя в качестве жертв и добиться своих целей. Если так, то у корпорации есть все основания бороться всеми средствами и не идти на уступки. Весьма прискорбно, что в странах третьего мира творится насилие, но имидж корпорации страдать из-за этого не должен.

«Сколько мне приходилось спорить с нефтяными корпорациями, на которые мы подавали в суд, — рассказывает Коллингсворт. — Они смотрят на это так: Колумбия там или Индонезия или Бирма — страны дикие. Мы обеспечиваем население работой и делаем, что можем, в очень трудных условиях, но не мы же затеяли там войну, не нам ее и заканчивать. Однако нельзя считать себя непричастным, когда ты не просто наблюдатель — ты сам же и обеспечиваешь поддержку одной из сторон в этом раздоре».

Трудно поверить, что корпорацию не волнует безопасность рабочих, здоровье покупателей и состояние окружающей среды. Но если из многочисленных попыток призвать Соса-Кола к ответу можно сделать какой-то вывод, то вывод будет следующим: корпорация ни за что не позволит загнать себя в угол и связать какими бы то ни было юридическими обязательствами, которые принудили бы ее заняться улучшением положения в странах, где она присутствует, — во всяком случае, она не станет этого делать за счет своих прибылей. Корпорация уклоняется от обязывающих коллективных договоров с профсоюзами, от жесткого регулирования водопользования, от ограничений по рекламе, месту или способу продаже ее продукции.

Как Аза Кендлер и Роберт Вудрафф в свое время с готовностью жертвовали миллионы на благотворительность, но старались скрыть тысячи от налогообложения, так и при нынешнем поколении топ-менеджеров Соса-Кола делает много добра в разных краях мира — строит школы, спонсирует спорт, заботится об уборке и повторном использовании тары, собирает дождевую воду — но только при условии, что все эти программы остаются сугубо добровольными и способствуют высшим целям компании. В идеальном мире рынок сам позаботился бы о том, чтобы корпорации вплотную занялись проблемами здоровья и экологии, потому что люди предпочли бы продукцию тех фирм, которые соответствуют их моральным принципам, но Соса-Кола вложила столько денег и фантазии в создание своего имиджа, что потребителю до сих пор трудно осознать меру ответственности компании и предъявить ей соответствующие требования.

Опыт акций против Соса-Кола учит, что для успешной борьбы нужны две вещи: крупный иск, который угрожает финансовому благополучию корпорации, и широкомасштабная кампания, которая подрывает ее имидж. Там, где активистам удалось добиться победы — например, закрыть завод Hindustan Coca-Cola в Керале, — присутствовали оба этих элемента, там же, где не было ни того ни другого — как в Чьяпасе, — борьба, по сути дела, даже не начиналась. Из двух угроз, судебного преследования и общественного мнения, Соса-Кола ближе к сердцу принимает ущерб для своего бренда — вот почему кампания против газировки в школе увенчалась триумфом даже без обращения в суд, а лидеры колумбийского профсоюза потерпели поражение, как только отказались от публичных высказываний.

Во всех рассмотренных случаях корпорация прибегала к одной и той же тактике, стараясь защитить свой бренд, не беря на себя при этом никаких обязательств, по которым ей в будущем пришлось бы отчитываться. Общественное мнение компания спешила смягчить, обещая принять строгие, но сугубо добровольные меры: предлагала определенные правила продажи газировки, которые она сама могла контролировать, определенные принципы

трудовых отношений — но только для постоянных служащих, организовывала независимые расследования, которые даже не затрагивали наиболее конфликтные вопросы, — и так до тех пор, пока не нащупывала компромисс, приемлемый в глазах широкой общественности.

Эти методы вполне оправдали себя в деле об убийстве Исидро Хиля и преследовании других лидеров колумбийского профсоюза. Вердикт по АТСА, вынесенный 11 августа 2009 года, никого не удивил. В тридцатистраничном заключении комиссия из троих судей назвала обвинения «слишком расплывчатыми и натянутыми», а потому не заслуживающими дальнейшего рассмотрения. За исключением сенсационных показаний отставного командира боевиков, мы вряд ли когда-нибудь получим дополнительные свидетельства связи колумбийских ботлеров с военизированными отрядами, а тем более не получим доказательств причастности Соса-Кола к убийствам. С другой стороны, имеющиеся факты никогда не позволят полностью очистить Соса-Кола от подозрения. Если корпорация и впрямь совершенно непричастна к насилию, так что же ее руководство так упорно противилось расследованию, которое ее собственный юрисконсульт настоятельно рекомендовал провести еще пять лет тому назад? И кстати, по крайней мере в одном Коллингсворт согласен с Поттером: члены профсоюза в самом деле считают, что они все еще живы благодаря этому иску и кампании «Кола-убийца». Несмотря на допущенные во время переговоров ошибки, эта кампания показала, каким образом активисты могут поддержать дело, находящееся на рассмотрении суда, и принудить-таки компанию изменить свою политику, хотя бы на бумаге, если не на практике. Сколь бы ни была Соса-Кола Company уверена, что тактика Невилла Исделла — ловкая комбинация «социально ответственной рекламы», переговоров за закрытыми дверями пентхауса и «правильных» расследований — покончила с кампанией против «колы-убийцы», на заключительном выступлении Исделла в роли гендиректора Соса-Кола Company выяснилось, что активисты еще далеко не сказали своего последнего слова.

На ежегодное собрание акционеров Соса-Кола в апреле 2009 года команда прибыла в сокращенном составе. В прошлые годы собрание проводилось в Уилмингтоне, однако на этот раз местом заседания выбрали Атланту, вроде бы в честь уходящего на пенсию гендиректора Невилла Исделла, но, конечно, компания приняла во внимание и тот факт, что активистам из Бостона, Нью-Йорка и Сан-Франциско до Атланты будет труднее добраться. В числе полутора десятка человек, которые все же поехали в Атланту, были, разумеется, Рэй Роджерс, Камило Ромеро, Амит Сривастава и Гиги Келлетт из САИ. Чтобы даже с такой малочисленной группой наделать шума, Роджерс прихватил свое «секретное оружие» — гигантский передвижной рекламный щит, который крепился на грузовик и гласил: «Не пейте нулевую колу-убийцу — нуль этики! Нуль правосудия! Нуль здоровья», а на заднем борту закрепил портреты погибших членов профсоюза Исидро Хиля и Адольфо де Хесус Мунеры.

Теплый южный ветерок провожал акционеров по пандусу до бизнес-центра «Гуиннетт конвеншн» в получасе езды к северу от города, где появилась на свет кока-кола. Для собрания акционеров компания выбрала День Земли и устроила в холле экологическую выставку из новых бутылок и футболок, полученных из переработанного ПЭТ. Здесь же предлагалась виртуальная экскурсия по заводу переработки вторсырья в Спартанбурге.

Внутри зал с высоким, смонтированным из металлических панелей потолком, слегка напоминает гигантский сборочный цех. «Для начала мы бы хотели сообщить вам частичку счастья от Соса-Кола, — заговорил Исделл, представляя собравшимся новую рекламную кампанию "Откройся счастью" и новый музыкальный ролик. — Мне кажется, эта песня передает позитивный настрой, оптимизм, радость жизни, присущие бренду Соса-Кола. Наш бизнес обращен к людям, наш бизнес построен на крепких убеждениях. Чтобы наш бизнес был прочен, тот мир, которому мы служим, тоже должен быть прочен и самостоятелен».

Что ж, у Исделла имелось немало причин для счастья. Он оставлял компанию более крепкой и уверенной в себе, чем принял, он провел Соса-Кола через бурные воды кризиса детского ожирения и обвинений в причастности к колумбийским убийствам, через провал с

бутилированной водой и конфликты из-за оскудения водных ресурсов и загрязнения почвы в Индии. Исделл передал слово турецкому бизнесмену Мухтару Кенту, который с должности главы отдела международных отношений переходил на пост генерального директора корпорации. Кент тут же перешел к чему-то поважнее счастья и заговорил о росте. С каждым днем, заявил он, у людей во всем мире появляется «множество поводов освежиться», и нарастающая урбанизация, усиливающийся средний класс — это как раз те условия, в которых Coca-Cola прогрессирует и расцветает. На представленной в PowerPoint схеме он показал, что Мексика потребляет примерно 600 стаканов напитков Coca-Cola в год на душу населения, США — 400 стаканов, а среднестатистическое потребление в мире застряло на сотне стаканов. «Неисчерпаемые возможности!» — с подъемом заключил Кент и вернул микрофон Исделлу, которому предстояло отвечать на вопросы. Роджерс тут же вскочил с места и заговорил о недостоверности исследований, проведенных MOTT и TERI соответственно в Колумбии и в Индии. «Жаль, что вы не уточнили факты с тех пор, как в последний раз выступали здесь», — парировал Исделл и обернулся к другому участнику собрания, чей вопрос оказался попроще: не слишком ли стары члены совета директоров. «Я собираюсь организовать молодежное движение», — пояснил он.

И тут вдруг вскочил студент из числа сторонников Роджерса и закричал: «Я сам состою в молодежном движении, и мы против вас!» «Если у вас есть вопрос, вернитесь и задайте его с места, — потребовал Исделл. — В противном случае вас выведут из зала». Юноша продолжал что-то кричать, надсаживаясь и побагровев, но охранники уже приблизились к нему и силой повлекли прочь, как пять лет тому назад — Роджерса.

Чистой воды политический спектакль, но для сидевших в зале активистов он послужил сигналом. Свет бил Исделлу в глаза, и он не мог рассмотреть, к кому обращается с вопросом, а потому активисты «Кола-убийца» один за другим захватывали микрофон. Сривастава изобличил деятельность компании в Индии и предостерег инвесторов, что корпорации, скорее всего, придется выплатить крупные штрафы. Затем Камило Ромеро возложил на корпорацию вину за срыв переговоров с колумбийцами. Выступил Келлетт и заклеил только что объявленную политику «нейтральности в водопользовании» как своего рода пирамиду: корпорация выкачивает воду в одной стране, а в другой занимается ее сохранением.

Так и пошло, и, возвращаясь с заседания под яркое солнце Джорджии, Роджерс ликовал: «Если Невилл собирался пропеть лебединую песню, если рассчитывал уйти победителем, то он просчитался». Никакого реального преимущества на этом собрании противники корпорации не добились, но их выступление имело символическое значение: продемонстрировать, что борьба продолжается. Роджерс в своем грузовике — мобильном рекламном щите — возглавил караван активистов, устремившийся по шоссе в Атланту. Автомобили приветствовали его гудками, люди махали руками. Караван, словно рой пчел, стремящийся в улей, устремился в центр города, к музею «Мир Coca-Cola». В парке Пембертон в тот час гуляло мало людей, мало кто видел грузовик с плакатами, объезжавший музей под музыку своеобразной народной песенки «Кока-колу пьют убийцы из боевых отрядов». Но Роджерс не тот человек, чтобы упустить шанс раскрыть глаза хотя бы двум-трем слушателям на преступления Coca-Cola. Он выпрыгнул из грузовика, прихватив с собой пачку брошюр «Напиток, который освежает», и ринулся к школьному автобусу, который вез детей на экскурсию в Аквариум. «Смотрите, детки!» — завопил он, запрыгивая в автобус и указывая на свою «афишу», которая плавно объезжала «Мир Coca-Cola». Прежде чем сопровождающие успели среагировать, Роджерс уже выскочил из автобуса, а его грузовик вновь появился из-за угла музея. Со стороны музея донеслась знакомая мелодия рекламы: «Я хочу научить мир петь в идеальной гармонии...»