

NO **LOGO**[®]

NAOMI KLEIN

FORLAGET **OKTOBER**

Naomi Klein

No Logo

Przekład: Hanna Pustula

Może nie widać jeszcze tego na powierzchni,

Ale pod ziemia huczy już ogień.

- indonezyjski pisarz Y.B. Mangunwijaya, 16 lipca 1998

Dla Aviego

PODZIĘKOWANIA

Czteroletni proces tworzenia *No Logo*, od powstania pomysłu do ukończenia książki, był ogromnie ekscytujący. Nie odbyło się jednak bez bólu, i tu wielką pomoc stanowiły dla mnie wsparcie, zrozumienie i kompetencje ludzi z mojego otoczenia.

Uważam za wielki zaszczyt, iż moim redaktorem była Louise Dennys, której dyscyplina intelektualna i osobiste zaangażowanie w sprawę wolności słowa i praw człowieka wyostrzyło argumentację i wygładziło chropowatość mojego pisarstwa. Dzięki niej książka ta przeszła magiczne przeobrażenie.

Moja asystentka Paula Thiessen dotarła do mnóstwa mało znanych faktów i źródeł. Wyciągając informacje od przebiegłych sieci handlowych i nakłaniając instytucje rządowe na całym świecie od udostępnienia niepublikowanych raportów, przez ponad dwa lata niestrudzenie gromadziła dane statystyczne, w oparciu o które powstały oryginalne wykresy. Zabrała również materiał zdjęciowy do tej książki, a jej koleżeńska pomoc stanowiła dla mnie wielkie wsparcie podczas samotnej często pracy.

Moi agenci z Westwood Creative Artists, Bruce Westwood i Jennifer Barclay, poprowadzili projekt, który wielu uznałoby za ryzykowny, z bezgranicznym entuzjazmem i determinacją. Przetrzęsnęli międzynarodowy świat wydawniczy, by znaleźć bratnie dusze, które nie tylko opublikowały *No Logo*, lecz stały się wręcz jego orędownikami: Reagana Arthura i Philipha Gwyna Jonesa.

Wyjątkowy zespół z Knopf Canada wspomagał mnie gorącym swych serc i chłodem umysłów w najgorętszych nawet kryzysach. Dziękuję Michaelowi Mouladowi, Nikki Barrett, Noelle Zitzer i Susan Burns, a także zespołowi utalentowanych i pełnych poświęcenia redaktorów, którzy

wzmocnili, wygładzili, wykończyli i sprawdzili ten tekst: Doris Cowan, Alison Reid i Deborze Wiets.

Jestem głęboko zobowiązana Johnowi Honderichowi, wydawcy *The Toronto Star*, który dał mi małą rubrykę w swojej gazecie, kiedy byłam jeszcze na to znacznie za młoda; była to przestrzeń, która przez prawie pięć lat pozwalała mi rozwijać zarówno idee, jak i kontakty, leżące u podstaw tej książki. Moi redaktorzy w *Toronto Star* – Carol Goar, Haroon Siddiqui i Mark Richardson – z wielką wyrozumiałością znosili moje ciągłe nieobecności, a nawet życzyli mi powodzenia, kiedy zrezygnowałam ze swojej rubryki, by całą uwagę poświęcić niniejszemu projektowi. Pisanie *No Logo* zaczęło się na poważnie od artykułu o prowokacji kulturowej dla *The Village Voice* i jestem wdzięczna Milesowi Seligmanowi za jego redaktorskie uwagi przy pracy nad tamtym tekstem. Mój redaktor z *Saturday Night*, Paul Tough, udzielił mi wydatnej pomocy, przesuując kolejne terminy i wysyłając mnie w misje związane tematycznie z *No Logo*, wliczając w to wycieczkę do Roots Lodge, dzięki której mogłam pogłębić moje zrozumienie utopistycznych aspiracji brandingów.

Nieocenionej pomocy w zbieraniu materiałów udzielili mi Idella Sturino, Stefan Philipa i Maya Roy. Mark Johnston skontaktował mnie z aktywistami w Londynie, Bern Jugunos zrobił to samo dla mnie w Manili, a Jeff Ballinger w Dżakarcie. W zbieraniu materiałów pomagały mi setki osób prywatnych i działaczy, kilkoro z nich wykonało naprawdę ogromną robotę, zasypując mnie danymi statystycznymi i faktami; był to Andrew Jackson, Carly Stasko, Leah Rumack, Mark Hosler, Dan Mills, Bob Jeffcott, Lynda Yanz, Trim Bissell, Laird Brown, a przede wszystkim Gerard Greenfield. Nie zamawiane znakomite kąski nadeszły pocztą elektroniczną od Douga Saundersa, Jeske Hirsh, Joeya Slingera, Paula Webstera i niezliczonych e-mailowych aniołów. Bezcenną pomoc w

badaniach stanowiły również serwisy internetowe Toronto Reference, Międzynarodowej Organizacji Pracy, Corporate Watch Web, Maquila Solidarity Network, *The Baffler*, SchNEWS, *Adbusters*, i Tao Collective.

Dziękuję Leo Panitchowi i Melowi Watkinsowi za zaproszenia do wygłaszania referatów na konferencjach, co pomogło mi dopracować warsztat już na wstępnym etapie, a także moim kolegom z kolegium redakcyjnego *This Magazine* za ich wielkoduszność i słowa zachęty.

Kilkoro moich przyjaciół i członków rodziny przeczytało rękopis, wnosząc poprawki i uzupełnienia: Michele Landsberg, Stephen Lewis, Kyo Maclear, Cathie James, a także Bonnie, Micheal, Annie i Steh Klein. Mak Kingwell był mi serdecznym przyjacielem i mentorem. Pierwszą i najbardziej entuzjastyczną czytelniczką – zarówno konspektu jak i najwcześniejszej wersji brudnopisu – była Sara Boris, i to właśnie niezmiennie fantastyczna Sara uparła się, że *No Logo* musi mieć projekt graficzny licytujący z jego treścią. Nancy Friedland, John Montesano, Anne Baines i Rachel Giese trwali przy mnie, kiedy nigdzie nie można mnie było znaleźć. Mój zmarły dziadek, Philips Klein, który pracował jako animator u Walta Disneya, kiedy byłam jeszcze bardzo młoda, nauczył mnie jednej cennej rzeczy: pod lśniąca powierzchnią zawsze szukaj brudu.

Największy dług zaciągnęłam u mojego męża, Aviego Lewisa, który przez lata codziennie na dzień dobry przynosił mi kubek kawy i stertę wycinków z działu gospodarczego. Avi partnerował mi w tym projekcie na każdy z możliwych sposobów: przesiadywał ze mną do późnej nocy, pomagając rozwijać pomysły; towarzyszył mi w niezliczonych wyprawach w poszukiwaniu materiału, od monstrualnych podmiejskich centrów handlowych po strefy produkcji eksportowej w Indonezji; wielokrotnie, na różnych etapach, redagował rękopis, tropiąc uchybienia z isticie detektywistycznym zacięciem. Pozwolił, żeby *No Logo* całkowicie

metkowało nasze życie, dając mi ogromną swobodę i luksus zaangażowania się bez reszty.



WSTĘP: PAJĘCZA SIEĆ ZNAKÓW FIRMOWYCH

Jeśli zrobię zeza, przechylę głowę i zamknę lewe oko, widok rozpościerający się z mojego okna, aż po same jezioro zabierze mnie z powrotem w rok 1932. Brunatne magazyny, fabryczne kominy barwy owsianki, a na murach wypłowiałe napisy reklamujące dawno już nieistniejące marki: „Lovely” i „Gaywear”. Stare przemysłowe Toronto zakładów odzieżowych, kuśnierzy i hurtowni gotowych sukni ślubnych. Ponieważ nikt jeszcze nie wymyślił, jak zarobić na wyburzeniu tych ceglanych pudeł, w wąskim promieniu ośmiu czy dziewięciu przecznicy współczesne miasto chaotycznie nakłada się na stare.

Kiedy pisałam tę książkę, mieszkałam w widmowej dzielnicy zakładów odzieżowych w Toronto, w dziewięciopiętrowym budynku dawnych magazynów. Dookoła stało wiele podobnych budowli ziejących pustką, z wejściami zabitymi deskami, powybijanymi szybami w oknach, kominami, które wstrzymały oddech; ich ostatnia funkcja w służbie kapitalizmowi sprowadzała się do dźwigania na smołowanych dachach ogromnych, mrugających billboardów, przypominających kierowco uwięzionych w korkach na autostradzie o istnieniu piwa Molton, samochodów marki Hyundai i stacji radiowej EZ Rock FM.

W latach 20. i 30. ulice te tętniły życiem, imigranci z Polski i Rosji zachodzili do garmazerii na rogu podyskutować o Trockim i kierownictwie Międzynarodowego Związku Zawodowego Robotników Branży Konfekcji Damskiej. Jeszcze dzisiaj starzy Portugalczycy pchają po chodnikach stelaże obwieszane sukniami i żakietami, a w sklepie obok w razie nagłej potrzeby (np. przedstawienia szkolnego teatryku) można kupić sztuczny

diadem ze sztucznych diamentów. Jednak prawdziwe życie toczy się na drugim końcu tej samej ulicy, pośród straganów z jadalną biżuterią Sugar Mountain, cukierkowej mekki w stylu retro, która do drugiej w nocy zaspokaja ironiczne apetyty bywalców klubów. W sklepie na parterze nadal kręci się skromny handelek nagimi, łysymi manekinami, chociaż jego właściciele żyją głównie z odnajmowania pomieszczeń kręcącym surrealistyczne obrazy szkolnym klubom filmowym oraz ekipom telewizyjnym, szukającym odłotowego tła dla wywiadów.

Nawarstwione dziesięciolecia nadały Spadina Avenue, podobnie jak zepchniętym do postindustrialnego lamusa dzielnicom tyłu innych miast, cudownego uroku przypadkowości. Strychy i pracownie zamieszkują ludzie świadomi odgrywanej przez siebie roli w miejskim performance, starający się jednak nie zwracać nań uwagi. Za każdym razem, kiedy ktoś uzurpuje sobie wyłączne prawo do „prawdziwej Spadiny”, reszta zaczyna czuć się jak tanie rekwizyty i cała misterna budowla wali się w gruzy.

Dlatego właśnie niedobrze się stało, że władze miejskie uznały za stosowne „uczcić” historię Spadina Avenue serią ulicznych instalacji. Najpierw na latarniach wyrosły stalowe figury pochylonych nad maszynami szwaczek i strajkujących robotników, wymachujących transparentami z nieczytelnymi hasłami. Potem nadeszło najgorsze: na rogu mojego domu wyrósł gigantyczny mosiężny napaśtek. Wysoki na jedenaście i pół, a szeroki na jedenaście stóp, wygląda strasznie. Obok niego rozlały się na chodniku dwa ogromne pastelowe guziki, a z ich dziurek wychynęły rachityczne drzewka. Bogu dzięki, że Emma Goldman; znana anarchistka i działaczka ruchu robotniczego, mieszkająca na tej ulicy pod koniec lat 30., nie może już zobaczyć tego pseudorobotniczego kiczu, do którego sprowadzono autentyczną walkę robotników przemysłu odzieżowego.

Naparstek to jedynie najbardziej rzucająca się w oczy manifestacja bolesnego poczucia własnej wartości, które od pewnego czasu odzyskuje ten niewielki kwartał ulic. Gdzie nie spojrzeć, w starych budynkach fabrycznych dostawia się ściany działowe, tworząc kompleksy mieszkalne z „zaadaptowanymi poddaszami”, i nadaje im się nazwy w rodzaju „Fabryki Cukierków”. Nasi projektanci mody czerpią pełną garścią z pozostałości epoki industrialnej – dzinsy Diesel’s Labor i buty Caterpillar są bezpośrednimi spadkobiercami niegdysiejszych robotniczych drelichów. Stąd też i boom na luksusowe apartamenty w dawnych halach fabrycznych, wyposażone w przemysłowych rozmiarów wanny, prysznic wykładane ekskluzywną ceramiką, podziemne parkingi, siłownie pod szklanymi dachami i eleganckie hole z dyżurującym całą dobę portierami.

Jak dotąd, właściciel mojego domu, który dorobił się na produkcji i sprzedaży płaszczy London Fog, uparcie odmawia przerobienia budynku na mieszkania o wyjątkowo wysokich sufitach. Wcześniej czy później ulegnie, na razie jednak nadal wynajmuje powierzchnię kilku wytwórcom odzieży, których firmy są zbyt małe, by opłacało się przenosić je do Azji czy Ameryki Środkowej, i którzy z sobie tylko znanych powodów nie chcą włączyć się w powszechny trend przerzucania produkcji na opłacanych od sztuki chałupników. Pozostałą część budynku zajmują mieszkania – pracownie, wynajmowane instruktorom jogi, twórcom filmów dokumentalnych, plastynom, artystom i pisarzom. Faceci z handlu kieckami na parterze patrzą ze zgrozą na poobwieszane łańcuchami klony Marlina Mansona, sunące w butach do połowy uda i ze szczoteczką do zębów w dłoni przez hol do wspólnej łazienki, ale cóż mogą na to poradzić? Chwilowo jesteśmy na siebie skazani, jedziemy na jednym wózku, zaklinowani pomiędzy twardymi realiami ekonomicznej globalizacji i odporną na wszystko estetyką wideoklipu.

DŻAKARTA: - Spytaj ją, co ona szyje. Co jest napisane na metce. Wiesz, co to metka? – mówię, sięgając za siebie i wykręcając kołnierzyk koszulki. Indonezyjskie robotnice zdążyły już przyzwyczać się do cudzoziemców, którzy przyjeżdżają rozmawiać o nieludzkich warunkach pracy w fabrykach, gdzie kroją, szyją i kleją dla międzynarodowych koncernów, takich jak Nike, Gap czy Liz Claiborne. Jednak te szwaczki w niczym nie przypominają podstarzałych robotnic, które spotykam w windzie swojego domu. Są bardzo młode, niektóre mają zaledwie piętnaście lat; bardzo nieliczne przekroczyły dwadzieścia jeden.

Tego konkretnego sierpniowego dnia 1997 roku owe nieludzkie warunki doprowadziły do strajku w fabryce odzieży Kaho Indah Citra w dzielnicy przemysłowej Kawasan Berikat Nusanstar na obrzeżach Dżakarty. Niezadowolenie pracowników Kaho, zarabiających równowartość dwóch dolarów dziennie, wywołała przymusowa praca w nadgodzinach, za które płacono im znacznie poniżej oficjalnej stawki. Przy trzydniowym przestoju zarząd przystał na kompromis, typowy dla regionu charakteryzującego się wybitnie luźnym stosunkiem do przepisów pracy: nadgodziny przestaną być obowiązkowe, ale wynagrodzenie za nie pozostanie na nielegalnie niskim poziomie. Dwa tysiące robotnic powróciło do swoich maszyn; cała załoga, z wyjątkiem 101 młodych kobiet, które zarząd uznał za mąciicielki. „Sprawa jest więc nie załatwiona”, powiedziała mi jedna z tych dziewcząt, boleśnie rozgoryczona i pozbawiona złudzeń, że w przyszłości cokolwiek się zmieni.

Oczywiście, solidaryzowałam się z nimi, ale jako przybysz z Zachodu, chciałam dowiedzieć się, jakiej *marki* odzież produkowała fabryka w Kaho – jeśli miałam napisać o tym po powrocie do domu, potrzebny mi był jakiś punkt zaczepienia. Siedzieliśmy więc, uwięzieni w cementowym bunkrze,

niewiele większym od budki telefonicznej, wciąż podejmując entuzjastyczne próby rozwikłania tej przemysłowej szarady.

- Ta firma szyje długie rękawy na kiedy jest zimno – podpowiada jedna ze szwaczek.

Zgaduję: - Bluzy?

- Chyba nie. Kiedy ubierasz się, żeby wyjść i jest zimno, bierzesz...

Mam: - Kurtki!

- Ale nie ciepłe. Lekkie.

- Marynarki!

- Tak, jak marynarki, ale nie marynarki – długie.

Możecie wyobrazić sobie całe to zamieszanie: na równiku niepotrzebne są płaszcze, ani w szafie, ani w słowniku. A mimo to Kanadyjczycy coraz częściej chodzą zimą w płaszczach uszytych nie przez nasze wytrwale szwaczki, wciąż jeszcze pracujące na Spadina Avenue, lecz przez młode Azjatki z ciepłych krajów. W 1997 roku Kanada sprowadziła z Indonezji anoraki i kurtki narciarskie za sumę 11,7 miliona dolarów, odnotowując spektakularny wzrost w porównaniu analogicznym eksportem wartości 4,7 miliona dolarów w 1993 roku.¹ Tyle wiedziałam już przedtem. Ale nadal nie miałam pojęcia, dla jakiej firmy robotnice z Kaho szyły długie płaszcze, zanim wyrzucono je z pracy.

- Długie, dobrze. Ale co było na metce? – pytałam dalej.

Krótką szeptaną naradą przyniosła wreszcie odpowiedź – London Fog.

Globalny zbieg okoliczności. Zaczęłam opowiadać, że mój apartament w Toronto mieści się w dawnej fabryce płaszczy London Fog, ale przerwałam w pół słowa, wyczytawszy z ich twarzy, że pomysł mieszkania w budynku fabrycznym wydaje im się czystym szaleństwem. W tej części świata co roku setki robotników giną w płomieniach w pozbawionych

wyjsć przeciwpożarowych pomieszczeniach sypialnych nad halami produkcyjnymi.

Siedząc po turecku na betonowej podłodze ciasnej sypialni, pomyślałam o moich sąsiadach z Toronto: o instruktorce jogi z drugiego piętra, o autorach reklamowych kreskówek z czwartego, o firmie rozprawdzającej świecie do aromaterapii z ósmego. Wygląda na to, że młode robotnice, zatrudnione w strefach produkcji eksportowej, są w pewnym sensie naszymi współlokatorkami; razem tkwimy w tej oplątującej całą planetę sieci tkanin, sznurowadeł, Fast fordów, pluszowych niedźwiadków i znaków firmowych. Następnym wspólnym logo okazało się Esprit, także jedna z marek produkowanych w Kaho. Kiedy miałam kilkanaście lat, pracowałam w sklepie, który sprzedawał ubrania Esprit. No i, oczywiście, McDonald's: w pobliżu otwarto właśnie nową restaurację, pogłębiającą tylko frustrację robotników, bowiem serwowane w niej tak zwane niedrogie posiłki zdecydowanie przerastają ich możliwości finansowe.

Doniesienia na temat ogólnoświatowej sieci marek i produktów przystraja się zazwyczaj w euforyczną retorykę marketingową globalnej wioski, niesamowitego miejsca, gdzie nasi współplemieńcy w najbardziej niedostępnych zakątkach buszu stukają w klawiaturę laptopów, sycylijskie babcie prowadzą e-biznesy, a cała globalna młodzież ma jednakowy dostęp by zacytować stronę internetową Levi'sa, do „ogólnoświatowej kultury stylu”.² Kto żyw przycina swoją strategię marketingową do tej post-narodowej wizji, od Coca-Coli do McDonald'sa po Motorolę, najpełniej jednak obietnicę powszechnej równości na ometkowanym globie wyzyskała kampania IBM, prowadzona wytrwale pod hasłem: „Rozwiązania dla naszej małej planety”.

Ekscytacja, wywołana tymi szaleńczymi zachwytemi nad globalizacją, szybko się jednak rozviała, kiedy odkryto ukryte pod lśniąca fasadą

szczeliny i pęknięcia. W ciągu ostatnich czterech lat na Zachód coraz częściej docierają obrazki z zupełnie innej globalnej wioski, gdzie ciągle pogłębianie się różnic ekonomicznych nie idzie bynajmniej w parze z rozszerzeniem oferty dostępnych wyborów kulturowych.

W wiosce tej niektóre z międzynarodowych koncernów, nie kwapiąc się wcale do niwelowania różnic za pomocą pracy i technologii dla wszystkich, ciągną niewyobrażalne zyski z eksploatacji najbiedniejszych regionów naszej planety. To wioska Billa Gatesa, w której zbił on majątek szacowany na 55 miliardów dolarów, odmawiając jednej trzeciej swoich pracowników stałego etatu, konkurencję zaś wchłaniając lub spychając w niebyt za pomocą wyjątkowych osiągnięć Microsoftu w pakietowaniu oprogramowania. W tej wiosce wszyscy jesteśmy ze sobą połączeni siecią nazw handlowych, pod którą kryją się jednak produkcje dla znanych domów mody warsztaty pracy wyrobniczej podobne do tych, które odwiedzałam na wybrzeżach Dżakarty. IBM twierdzi, iż objął swoją technologią całą planetę, i istotnie tak jest, tyle tylko, że jego obecność w Trzecim Świecie przyjmuje często formę eksploatacji taniej siły roboczej, wytwarzającej procesory i systemy zasilania, dzięki którym pracują nasze komputery. Na przedmieściach Manili spotkałam kiedyś siedemnastolatkę, która składała czytniki CD-ROM-ów dla IBM-u. Powiedziałam jej, że jestem pełna podziwu, iż tak młoda osoba wykonuje tak skomplikowaną pracę. „Robimy komputery”, odpowiedziała mi na to, „ale nie umiemy ich obsługiwać”. Zdaje się, że planeta, na której mieszkamy, wcale nie jest taka mała.

Naiwnością byłoby sądzić, że zachodni konsumenci nie ciągną zysków z globalnych podziałów od zarania epoki kolonialnej. Trzeci Świat, powiadają, zawsze istniał ku wygodzie tego Pierwszego. Za to względnie nowym zjawiskiem jest narastająca dociekliwość opinii publicznej,

poszukującej nieometkowanych źródeł informacji o powstawaniu markowych towarów. Migracje sportowych butów Nike'a zostały prześledzone wstecz aż do wietnamskich manufaktur, maleńkich strojów Barbie – do dzieci szyjących je na Sumatrze, kawy latte Starbucks do spalonych słońcem plantacji kawy w Gwatemali, a paliwa Shella - do nędznych wiosek zanieczyszczonej Deltą Nigru.

Tytuł *No Logo* nie powinien być traktowany dosłownie, jako slogan (oznaczając na przykład: Nie chcemy żadnego logo!), ani post-logowe logo (słyszałam, że zdążyła się już pojawić marka odzieży No Logo). Chciałam raczej określić w ten sposób coraz popularniejszą wśród aktywnej politycznie młodzieży postawę sprzeciwu wobec metod postępowania wielkich koncernów. Książka ta powstała w oparciu o prostą hipotezę, iż z oburzenia, narastającego w miarę odkrywania sekretów globalnej sieci znaków firmowych, zrodzi się kolejny ruch polityczny, potężna fala sprzeciwu wymierzonego w międzynarodowe korporacje, a zwłaszcza te z nich, do których należą najlepiej znane marki.

Muszę jednak zaznaczyć, iż nie jest to księga prorocत्व, lecz zbiór obserwacji z pierwszej ręki. To analiza systemu krążenia informacji, organizowania protestów i planowania wspólnych akcji; systemu działającego głównie w podziemiu, a mimo to skutecznie propagującego idee i działania, znajdujące odzew w wielu państwach i wśród przedstawicieli kilku pokoleń.

Kiedy cztery lata temu zaczynałam pisać tę książkę, moja hipoteza opierała się przede wszystkim na przecuciu. Zbierając materiały na kampusach uniwersyteckich, zauważyłam, iż wielu studentów niepokoi wdzieranie się prywatnych przedsiębiorstw na teren publicznych uczelni. Złościły ich reklamy, wciskające się do kafeterii, klubów, a nawet toalet, kontrakty na wyłączną dystrybucję napojów i sprzętu komputerowego, oraz

to, że studia akademickie coraz bardziej zaczynają przypominać badania rynku.

Martwili się, że faworyzowanie przez uczelnię programów, którymi zainteresowani są jej partnerzy z sektora prywatnego, odbywa się kosztem poziomu edukacji. Poważne obawy natury etycznej budziły w nich również praktyki pewnych koncernów, z którymi ich szkoły wchodziły w układy – i to nie na terenie samego, kampusu, lecz daleko od domu, w krajach takich jak Birma, Indonezja i Nigeria.

Zaledwie kilka lat upłynęło od dnia, w którym sama opuściłam mury uniwersytetu, wiedziałam więc, że owa zmiana politycznych zainteresowań dokonała się dość nagle; przed pięcioma laty na kampusach dyskutowano niemal wyłącznie kwestie dyskryminacji i tożsamości – rasowej, płciowej i seksualnej; toczyła się wojna o „polityczną poprawność”. Teraz spektrum zainteresowań studentów rozszerzyło się o zagadnienia władzy wielkich korporacji i praw robotników, a także całkiem dojrzałą analizę funkcjonowania globalnej gospodarki. To prawda, że rozdyktowani studenci nie stanowią większości swojej grupy demograficznej – w istocie, ruch ten został stworzony, jak wszystkie podobne ruchy, przez mniejszość, jednak mniejszość coraz bardziej wpływową. Ujmując rzecz w prostych słowach, antykorporacjonizm jako nurt polityczny zawładnie wyobraźnią następnej generacji awanturników i mąciocieli, a wystarczy spojrzeć wstecz, na radykalne ruchy studenckie lat 60. czy bojowników wojen o tożsamość z lat 80. i 90., by uświadomić sobie skalę przeobrażeń, jakie owo przesunięcie może za sobą pociągnąć.

Mniej więcej w tym samym czasie, zbierając materiały do moich artykułów dla gazet i czasopism, zaczęłam uświadamiać sobie, że u podłoża obecnej fali akcji społecznych i proekologicznych leżą pokrewne idee. Podobnie jak moi rozmówcy z uniwersyteckich kampusów, i ci działacze

koncentrują się na skutkach inwazji agresywnych kampanii reklamowych dla przestrzeni publicznej i życia kulturalnego, zarówno w wymiarze lokalnym, jak i całej planety. W małych miasteczkach Ameryki Północnej nieustannie wybuchają protesty przeciwko obecności wielkich hipermarketów w rodzaju Wal – Marta. Londyn był widownią procesu o McZniesławienie (*McLibel Trial*), w którym dwoje brytyjskich działaczy ochrony środowiska obróciło wytoczoną im przez McDonald’sa sprawę w globalny cyberpręgierz, pod którym postawili wszechobecnego giganta fast foodu. Obserwowaliśmy eksplozję protestów wymierzonych w Shell Oil, będących następstwem wstrząsającej egzekucji Kena Saro-Wiwy, nigeryjskiego pisarza otwarcie występującego przeciwko temu koncernowi naftowemu.

Do myślenia dał mi również pewien ranek, kiedy odkryłam, że wszystkie billboardy na mojej ulicy pokrywają antykorporacyjne hasła, domalowane przez nocnych partyzantów. No i fakt, że koczujące w holu mojego domu dzieciaki od „myjki na światłach” noszą na ubraniach chałupniczo wykonane naszywki ze swooshem (logo Nike’a) i słowem „Riot” (bunt).

Te rozproszone akcje i sprawy łączy wspólny element: we wszystkich przypadkach celem protestu jest korporacja, będąca właścicielem znanej marki: Nike, Shell, Wal – Mart, McDonald’s (a także Microsoft, Disney, Starbucks, Monsanto, tak dalej). Kiedy zaczynałam pisać tę książkę, nie wiedziałam jeszcze, czy te osobne ogniska antykorporacyjnego oporu mają ze sobą cokolwiek wspólnego, oprócz niechęci do znaków firmowych; chciałam to jednak sprawdzić. Moje prywatne śledztwo zaprowadziło mnie na sale londyńskiego sądu, w której odczytywano wyrok w procesie o McZniesławienie, do domów krewnych i przyjaciół Kena Saro-Wiwy, przed salony Nike’a w Nowym Jorku i San Francisco, gdzie odbywały się

manifestacje przeciwko nieludzkim warunkom, w jakich produkowane są markowe buty do biegania, na zebrania związków zawodowych pracowników fast foodów w modnych centrach handlowych. Podróżowałam ze sprzedawcą „alternatywnych” billboardów i wypuszczałam się na łowy z „adbusterami”, wzbogacającymi reklamy o swoje własne przesłania. Trafiłam na kilka zaimprovizowanych imprez ulicznych, których organizatorzy postawili sobie za cel uwolnienie choćby na krótką chwilę przestrzeni publicznej od reklam, samochodów i policjantów. Spotykałam się po kryjomu z hakerami, grożącymi amerykańskiemu koncernom – uwikłanym w łamanie praw człowieka w Chinach – sparaliżowaniem ich systemów komputerowych.

Niezatarte wspomnienia pozostawiły we mnie wizyty w fabrykach i lokalach związkowych w miastach Azji Południowo-Wschodniej i na obrzeżach Manili, gdzie filipińscy robotnicy wykuwają historię ruchu robotniczego, wprowadzając pierwsze związki zawodowe do stref produkcji eksportowej, wytwarzających towary najlepiej znanych marek na tej planecie.

Spotkałam też grupę amerykańskich studentów, której działalność wymierzona jest w międzynarodowe koncerny na terenie Birmy i która stara się zmusić je do wycofania swojej obecności z kraju, gdzie notorycznie łamie się prawa człowieka. Podpisują swoje komunikaty ‘Spiders’ („Pająki”), co w dzisiejszej dobie globalnego aktywizmu nabiera szczególnego wyrazu. Dzięki swojej wszechobecności, logo stało się najlepiej dostępnym substytutem międzynarodowego języka, będąc w wielu miejscach lepiej rozpoznawalne i zrozumiałe niż język angielski. Antykorporacyjni aktywiści mogą więc zarzucić własną pajęczą sieć, by za jej pomocą wychwytać i wymieniać informacje na temat warunków pracy,

wycieków chemicznych, okrucieństwa wobec zwierząt i nieetycznych praktyk marketingowych na całym świecie.

Z czasem nabrałam przekonania, iż właśnie dzięki tej globalnej sieci połączeń zdołamy w końcu znaleźć możliwe do przyjęcia rozwiązania dla naszej sprzedanej planety. Ni łudzę się, iż udało mi się przedstawić w tej książce kompletny program ogólnoswiatowego ruchu, który wciąż jeszcze znajduje się w powijakach. Chodziło mi głównie o prześledzenie pierwszych stadiów jego rozwoju, a także o postawienie kilku elementarnych pytań. Jakie okoliczności doprowadziły do wybuchu tak ostrego sprzeciwu? Znakomicie prosperujące międzynarodowe korporacje stają się coraz powszechniejszym celem ataków, czy to będzie ciastko z kremem, rzucone w twarz Billa Gatesa, czy bezustanne wyszydzanie najkowego swoosha – cóż takiego każe ludziom odnosić się z rosnącą podejrzliwością, czy wręcz jawnym oburzeniem, do owych koncernów, będących przecież motorem rozwoju światowej gospodarki? I co może ważniejsze: jak to się stało, że tak wiele ludzi – zwłaszcza młodych – zdecydowało się dać czynny wyraz swojej podejrzliwości i oburzeniu?

Pytania te mogą wydawać się oczywiste, a z pewnością mnóstwo oczywistych odpowiedzi pcha się w ręce. Że wielkie koncerny rozrosły się tak bardzo, iż zajęły miejsca rządów. Że w odróżnieniu od rządów nie odpowiadają przed nikim, z wyjątkiem swoich akcjonariuszy; że brakuje mechanizmów, które by je zmusiły od odpowiedzialności przed całym społeczeństwem. Ukazało się wiele książek, dający wyczerpujący opis tak zwanych „rządów korporacji”, sporo z nich było mi niezastąpioną pomocą w zrozumieniu globalnej ekonomii. (zob. Bibliografia, s.506).

Niniejsza książka nie jest jednak kolejną pozycją na temat potęgi dobranej grupki przemysłowych goliatów, którzy przejęli faktyczną władzę nad naszą planetą. Przeciwnie, postawiłam sobie za cel analizę i

dokumentację sił kontestujących ową władzę, a także przedstawienie określonego zestawu kulturowych i ekonomicznych warunków, które spowodowały, że pojawienie się takiej opozycji stało się nieuniknione. Część I „No Space”, omawia kapitulację kultury i edukacji wobec marketingu. Część II „No Choice”, opowiada o tym, w jaki sposób obietnica znacznego poszerzenia różnorodności wyborów kulturowych została zdradzona przez połączone siły wielkich fuzji, drapieżnych francyz, wielokanałowego oddziaływania na konsumenta (synergii) i cenzury informacyjnej. Część III „No Jobs”, zajmuje się badaniem tendencji na rynku pracy, które prowadzą do systematycznego rozluźniania stosunku pracy, wliczając w to samozatrudnienie, *McJobs* i outsourcing, a także pracę na część etatu i dorywczą. To właśnie zdarzenia oraz wzajemne oddziaływanie tych sił zachwiały trzema filarami porządku społecznego: zatrudnieniem, swobodami obywatelskimi i przestrzenią publiczną, wywołując falę antykorporacyjnego aktywizmu, opisaną w części IV niniejszej książki „No Logo” – aktywizmu, który może zrodzić autentyczną alternatywę wobec rządów wielkich korporacji.

NO SPACE



Dwa oblicza ometkowanego zadowolenia.

U góry: Ciotka Jemima z wczesnych opakowań płatków owsianych Quakera nadaje ludzki wymiar masowej produkcji w epoce lęku przed industrializacją.

Na dole: Martha Stewart z nowej generacji metkowanych ludzi.

ROZDZIAŁ 1: NOWY OMETKOWANY ŚWIAT

Jako osoba prywatna, jestem entuzjastą pejzażu, a nigdy jeszcze nie widziałem takiego, któremu pomogłaby obecność billboardu. Trzeba być ostatnim łotrem, żeby szpecił billboardami radując oko przestrzenie. Po przejściu na emeryturę zamierzam stworzyć tajną organizację, zamaskowaną straż obywatelską, której członkowie będą jeździć po świecie na bezszelestnych motocyklach i pod osłoną nocy obalać reklamy. Któryż sąd potępi nas za te akty zbawiennej obywatelskiej dojrzałości?

- David Ogilvy, założyciel agencji reklamowej Ogilvy & Mather,
Confessions of An Advertising Man, 1963

Można zaryzykować stwierdzenie, iż astronomiczne dochody, jakie międzynarodowe korporacje zdobyły w ciągu ostatnich piętnastu lat, jak również ich potężny wpływ na kulturę, mają swoje źródło w niewinnej na pozór idei, wymyślonej przez teoretyków zarządzania w połowie lat 80., wedle której aby odnieść sukces, firma musi stworzyć przede wszystkim markę, rozumianą jako przeciwstawienie produktu.

Wcześniej, chociaż świat korporacji zawsze zdawał sobie sprawę, iż trzeba dbać o swoje dobre imię, poważny fabrykant zajmował się przede wszystkim produkcją towarów. Tak nakazywała ideologia epoki maszyn. Dla przykładu, autor artykułu wstępnego, który ukazał się w 1938 roku w piśmie *Fortune*, twierdzi, iż amerykańska gospodarka wciąż jeszcze nie podźwignęła się z kryzysu, ponieważ Ameryka zapomniała, jak ważne jest wytwarzanie rzeczy:

Chcę tutaj postawić tezę, iż podstawowym i niezbywalnym zadaniem gospodarki przemysłowej jest wytwarzanie rzeczy: im więcej

powstaje rzeczy, tym większy zysk, zarówno finansowy, jak i realny; co za tym idzie, klucza do owych utraconych zdolności ozdrowieńczych należy szukać [...] w fabryce, pośród obrabiarek, świdrów, pieców i młotów. To w fabryce, za ziemi i pod ziemią, rodzi się siłą *nabywczą* [kursywa oryginalna].³

Przez większość okresu swojego istnienia zindustrializowana gospodarka żyła więc wytwarzaniem rzeczy. Ale pod koniec lat 80. niektórzy z potężniejszych przemysłowców na świecie, przynaglani ciągnącą się od lat od dziesięciu lat recesją, zaczęli objawiać pierwsze oznaki niepewności. Zgadzano się powszechnie, że korporacje są rozdęte, przerośnięte; że za dużo posiadają, zatrudniają zbyt wielu ludzi i przygniata je do ziemi *nadmiar rzeczy*. Sam proces produkcji – zarządzanie fabrykami i związaną z tym odpowiedzialność za dziesiątki tysięcy pełnoetatowych pracowników – zaczęto postrzegać raczej jako kulę u nogi niż pewną drogę do sukcesu.

Mniej więcej w tym samym czasie walczyć o udział na rynku z tradycyjnymi amerykańskimi wytwórcami zaczęły przedsiębiorstwa nowego typu; wszelkiej maści Nike'i i Microsofty, do których później dołączyły Tommy Hilfigery i Intele. Pionierzy ci głosili odważnie, iż produkowanie towarów stanowi jedynie margines ich działalności i że dzięki niedawnym zwycięstwom w wojnie o liberalizację handlu i reformę ustawodawstwa pracy są w stanie przerzucić wytwarzanie swoich produktów na kontrahentów, często z innych kontynentów. Najważniejszym produktem tych firm, wedle nich samych, nie był określony towar, lecz *wizerunek* marki. Nie trzeba dodawać, iż zastosowanie tej formuły szybko zaowocowało ogromnymi zyskami i że jej sukces pchnął koncerny na drogę wyścigu do bezcielesności, gdzie wygrywa ten, kto ma najmniejszy stan

posiadania, najkrótszą listę płac i kto zdoła wytworzyć najpotężniejszych wizerunek rynkowy, rozumiany jako przeciwstawienie produktu.

Epidemia fuzji, która ostatnio ogarnęła świat wielkich korporacji, stanowi więc zwodnicze zjawisko: tylko nam się *wydaje*, że giganci, łącząc swoje siły, stają się coraz więksi. Żeby zrozumieć prawdziwą naturę zachodzących zmian, musimy uświadomić sobie, iż pod kilkoma najistotniejszymi względami – nie zysku, oczywiście – łączące się koncerny w rzeczywistości się kurczą. Pozorna gigantyczność stanowi jedynie skuteczny środek do osiągnięcia ich prawdziwego celu: wyzwolenia się ze świata rzeczy.

Wielu najlepiej dzisiaj znanych producentów, zarzuciwszy produkowanie i reklamowanie swoich towarów na rzecz kupowania już gotowych, które jedynie opatrują swoją marką, niestrudzenie poszukuje nowych, twórczych metod budowania owej marki i wzmacniania jej wizerunku. Do wytwarzania towarów potrzebne są świdry, piece, młotki i tak dalej, ale kreowanie rynkowego wizerunku marki wymaga zupełnie innego zestawu narzędzi i materiałów. Tu trzeba niekończącego się rozszerzania asortymentu na coraz to nowe dziedziny, wiecznego odnawiania metaforyki i przede wszystkim coraz to nowych przestrzeni do zaszczepiania markowej tożsamości.

W tej części książki przyjrzymy się, w jaki sposób, otwarcie i podstępem, owa korporacyjna obsesja na punkcie wizerunku marki zagarnia naszą publiczną i indywidualną przestrzeń: jak opanowuje instytucje publiczne, (na przykład szkoły), wdziera się w poczucie tożsamości dorastającej młodzieży i koncepcje tożsamości narodowej oraz niweczy szanse na zachowanie oaz wolnych od marketingu.

NARODZINY MARKI

Nie od rzeczy będzie cofnąć się w czasie i zobaczyć, gdzie i kiedy po raz pierwszy pojawiła się idea branding, czyli budowania tożsamości marki. Chociaż słowa te często są stosowane wymiennie, branding i reklama to dwa zupełnie różne procesy. Reklamowanie danego produktu, obok sponsoringu i nadawania praw do posługiwania się znakiem firmowym (logo licensing), stanowi zaledwie jeden z elementów szeroko zakrojonego planu budowania marki. Pomyślcie o marce jako o podstawowym znaczeniu (treści) nowoczesnej korporacji, o reklamie zaś – jako o środku propagowania owego znaczenia.

Pierwsze kampanie marketingowe na masową skalę pojawiły się w drugiej połowie XIX wieku i miały więcej wspólnego z reklamą niż kreowaniem marki w dzisiejszym rozumieniu tego wyrażenia. Pojawienie się całego szeregu nowych wynalazków – jak radio, fonograf, samochód czy choćby żarówka – postawiło twórców reklam przed znacznie bardziej palącymi zadaniami niż kreowanie tożsamości marketingowej pojedynczej firmy; trzeba było najpierw zmienić cały sposób życia konsumentów. Reklama miała poinformować ich o Steniu danej nowinki technicznej oraz przekonać, że korzystanie z niej (na przykład z samochodu zamiast powozu, z telefonu zamiast poczty, z lampy elektrycznej zamiast naftowej) poprawi jakość ich życia. Wiele z owych produktów posiadało własną nazwę handlową – niektóre z nich nadal są obecne na rynku – ale miało to jedynie marginalne znaczenie. Przedmioty te wywoływały zainteresowanie swoją nowością; to wystarczało niemal za całą reklamę.

Pierwsze produkty, których podstawowym określnikiem była marka, pojawiły się mniej więcej w tym samym czasie, co reklamy propagujące nowe wynalazki, głównie za sprawą upowszechniania się innej stosunkowo świeżej innowacji, a mianowicie fabryki. Od kiedy towary zaczęto wytwarzać w fabrykach, na rynek trafiały nie tylko zupełnie nowe artykuły,

lecz również stare produkty – nawet te najbardziej podstawowe – zaczęły pojawiać się w uderzająco nowej formie. Owe wczesne próby wykreowania marki były efektem zalania rynku przez masowo wytwarzane towary, które prawie niczym się od siebie nie różniły. Konkurencyjność marki stała się w epoce maszyn koniecznością – masowa produkcja identycznych artykułów wymagała stworzenia wizerunku marki, który kompensowałby ów brak różnicy.

W ten sposób reklama uczyniła krok od wypuszczania biuletynów informujących o nowościach na rynku do budowania rynkowego wizerunku marki w oparciu o szczególną wizję produktu danej firmy. Pierwszym celem brandingu było nadanie nazw własnych pospolitym towarom w rodzaju cukru, mąki, mydła czy płatków zbożowych, które do tej pory kupowało się na wagę z beczki w lokalnym sklepiku. W latach 80. dziewiętnastego wieku własny znak handlowy otrzymały produkowane masowo zupy Campbella, marynaty H.J. Heinza czy płatki zbożowe Quaker Oats. Według Ellen Lupton i J. Abotta Millera, historyków i teoretyków wzornictwa, logo projektowano w ten sposób, by wywołać wrażenie familiarności i swojskości (por. ciotka Jemima na s. 20), co miało służyć zneutralizowaniu nowej niepokojącej anonimowości towarów, sprzedawanych w gotowych opakowaniach. „Dobrzy znajomi, tacy jak Doktor Brown, Wujek (Uncle) Ben, Ciotka Jemima i Old Grand- Dad (Stary Dziadziunio), przyszli zastąpić sklepikarza, który tradycyjnie pełnił rolę osoby odpowiedzialnej za odważanie przechowywanych luzem towarów i zachwalanie ich zalet... Zestaw znanych w całym kraju nazw handlowych zajął miejsce drobnych lokalnych sklepikarzy, przejmując rolę łącznika pomiędzy konsumentem a produktem”.⁴ Gdy produktom przydzielono już własne nazwy i charakter, reklama stworzyła im trybunę, z której mogły przemówić bezpośrednio do swojego potencjalnego

nabywcy. W ten sposób narodziła się korporacyjna „osobowość”, nazwana, opakowana i reklamowana na swój własny, unikalny sposób.

Większość kampanii reklamowych końca XIX i początku XX wieku przestrzegała kilku sztywnych pseudonaukowych zasad: żadnej wzmianki o konkurencji, tekst złożony wyłącznie ze zdań orzekających, wielkie nagłówki i dużo wolnej białej przestrzeni – według jednego z ówczesnych speców od reklamy, „reklama powinna być dostatecznie duża, żeby zrobić wrażenie, lecz w żadnym wypadku nie większa od reklamowanego produktu”.

Niektórzy ludzie z branży rozumieli jednak, że reklama nie jest czymś, co da się ująć w zbiór naukowych zasad; ma w sobie również pierwiastek duchowy. Marka posiada zdolność wywoływania uczuć – weźmy chociaż kojącą aparycję Ciotki Jemimy – ale to jeszcze nie wszystko, całe korporacje potrafią uosabiać swoje własne znaczenie. Na początku lat 20. legendarny spec od reklamy Bruce Barton uczynił z General Motors metaforę amerykańskiej rodziny, „coś osobistego, ciepłego i ludzkiego”, a GE przestało być nazwą pozbawionego twarzy General Electric Company, by stać się, wedle słów Bartona, „inicjałami przyjaciela”. W 1923 roku Barton powiedział, że zadaniem reklamy jest pomaganie korporacjom w odnalezieniu duszy. Ten syn kaznodziei chętnie odwoływał się do swojego religijnego wychowania, formułując podniosłe przesłania: „Lubię myśleć o reklamie jako o czymś wielkim i wspaniałym, co wchodzi w trzewia instytucji, by odnaleźć jego duszę [...] Instytucje posiadają dusze, tak samo jak ludzie i narody”, oświadczył prezesowi GM, Pierre’owi du Pont.⁵ GM zaczęło opowiadać w swoich reklamach o ludziach, którzy prowadzą wozy tej marki – o kaznodziei, aptekarzu czy wiejskim doktorze, który dzięki swojemu wiernemu GM „dotarł do umierającego dziecka w samą porę, by wydrzeć je z rąk śmierci”.

Pod koniec lat 40. coraz powszechniej zdawano sobie sprawę, że marka to nie tylko maskotka, chwytliwe hasło czy obrazek na etykietce firmowego produktu; że również sama firma jako taka może posiadać swoją identyczną z marką „tożsamość”, czy też „korporacyjną świadomość”, jak w owych czasach definiowano tę efemeryczną cechę. Wraz z rozwojem owej koncepcji człowiek reklamy przestał uważać się za usługodawcę walczącego o klienta, stając się we własnych oczach, by zacytować krytyka reklamy Randalla Rothberga: „królem – filozofem kultury reklamy”.⁶ Agencje, poszukującego prawdziwego znaczenia marki – albo, według innego popularnego określenia, jej „istotnej treści” – stopniowo przestawały zajmować się pojedynczymi artykułami i ich atrybutami, poświęcając się zamiast tego badaniu znaczenia marek dla kultury i życia jednostki, ujmowanego z punktu widzenia psychologii i antropologii. Badania owe uważano za rzecz pierwszej wagi, zgodnie z teorią, że korporacje mogą sobie wytwarzać produkty, ale tym, za co płacą konsumenci, jest marka.

Przystosowanie się do owych zmian zajęło producentom kilka dziesięcioleci. Niełatwo było im rozstać się z przekonaniem, że ich podstawowym zadaniem pozostaje produkcja towarów, budowanie zaś tożsamości marki stanowi co prawda ważny, ale tylko dodatek. Dopiero w latach 80. narodziła się prawdziwa mania rynkowej wartości marki, która znalazła swój ostateczny wyraz w zapłaceniu w 1988 roku przez Philipa Morrisa 12,6 miliarda dolarów za korporację Kraft – sześć razy tyle, ile firma była warta na papierze. Różnica najwidoczniej stanowiła cenę za słowo „Kraft”. Oczywiście Wall Street od dawna zdawała sobie sprawę, że dziesięciolecia obecności na rynku i budowania prestiżu marki podnoszą wartość przedsiębiorstwa wysoko ponad sumę wartości majątku stałego i całkowitej rocznej sprzedaży. Ale w przypadku kupna Krafta zapłacono olbrzymią cenę w dolarach za coś, co przedtem było nie dającą określić się

ilościowo abstrakcją – za nazwę handlową. Wydarzenie to uradowało świat reklamy, który mógł teraz ogłosić, że wydatki na kampanie reklamowe nie są li tylko elementem strategii marketingowej, lecz inwestycją w zimną, twardą wartość rynkową firmy. Im więcej wydajesz, tym więcej warte staje się twoje przedsiębiorstwo. Nic dziwnego, że wkrótce potem nastąpił znaczny wzrost wydatków na reklamę. Co bardziej istotne, na nowo zostało rozbudzone też zainteresowanie rozdmuchiwanym wizerunkiem marki, wymagającym znacznie większych nakładów niż kilka nowych billboardów czy spotów w telewizji. Tu trzeba zręcznego sponsoringu, anektowania nowych obszarów, o które można „poszerzać” markę, a także nieustannego sondowania ducha czasu, by zachować pewność, iż „istota” twojej marki pozostaje w mistycznej harmonii z oczekiwaniami potencjalnych nabywców. Z przyczyn omówionych w dalszej części tego rozdziału ta radykalna zmiana filozofii wielkich przedsiębiorstw rozbudziła u producentów wilczy głód stawy kulturowej, popychając ich do anektowania, w poszukiwaniu życiodajnego tlenu potrzebnego do nadmuchiwania ich marek, ostatnich skrawków nie objętego jeszcze marketingiem pejzażu. Doprowadziło to do sytuacji, w której trudno dziś znaleźć cokolwiek, co nie byłoby opatrzone logo. To sukces nie lada, zważywszy, że w 1993 roku Wall Street otrąbiła zgon, a przynajmniej śmiertelną chorobę marki.

ŚMIERĆ MARKI

(plotki, które okazały się znacznie przesadzone)

W ewolucji znaków firmowych miał miejsce pewien przerażający epizod, kiedy to o mały włos nie doszło do ich wymarcia. Żeby zrozumieć, dlaczego nowoczesna koncepcja marki otarła się wówczas o śmierć, musimy poznać szczególne prawo ciężkości rządzące reklamą, które mówi,

że jeśli nie wznosisz się błyskawicznie w górę, to zaraz zaczniesz spadać na pysk.

Świat marketingu nieustannie zdobywa nowe szczyty, bije światowe rekordy sprzedaży z zeszłego roku i planuje powtórzyć ten wyczyn w roku następnym za pomocą coraz większej liczby reklam i nowych, agresywnych metod docierania do konsumenta. Gwałtowny rozwój przemysłu reklamowego dobrze ilustrują liczby całkowitych wydatków na reklamę w Stanach Zjednoczonych w poszczególnych latach (zob. tabl. 1.1. na s. 29), wzrastających równomiernie aż do spodziewanej sumy 196,5 miliarda dolarów w roku 1998 (przy 435 miliardach dolarów w skali światowej).⁷ Według *Raportu o stanie ludzkości* Narodów Zjednoczonych z 1998 roku, globalny współczynnik wzrostu wydatków na reklamę „przewyższa obecnie współczynnik rozwoju światowej gospodarki o jedną trzecią”.

Prawidłowość ta stanowi produkt uboczny głęboko zakorzenionego przekonania, że znane marki, aby utrzymać wiodącą pozycję na rynku, potrzebują nieprzerwanego i coraz silniejszego wsparcia reklamy. Zgodnie z owym prawem malejących zwrotów z poniesionych nakładów, im więcej reklamy istnieje w otaczającym nas świecie (a zgodnie z tymże prawem przybywa jej nieustannie), tym bardziej agresywnych strategii marketingowych potrzeba, by dana marka utrzymała swoją wiodącą pozycję. Oczywiście, nikt lepiej nie zdaje sobie sprawy z wszechobecności reklamy od ludzi pracujących w tej branży, którzy postrzegają jej zalew jako wyraźne i przekonujące wołanie o więcej. Wszechobecność reklamy sprawiła również, że musi być ona coraz bardziej natarczywa. Agencje reklamowe przekonują swoich klientów, że przy tak silnej konkurencji na rynku trzeba coraz większych nakładów, by ich głos przedarł się przez ogólny harmider. David Lubars, jeden z szefów agencji reklamowej Omnicom Group, wyjaśnia podstawową zasadę, którą kieruje się przemysł

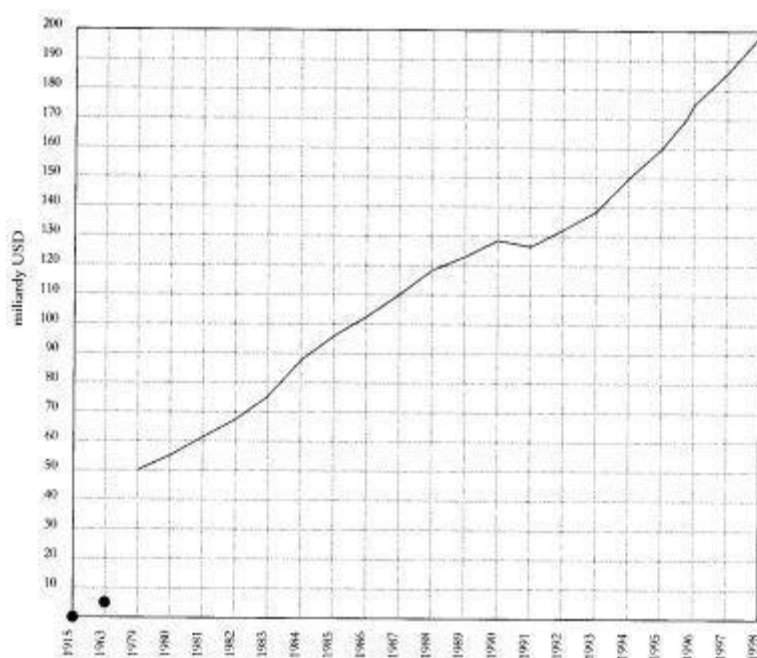
reklamowy, ze znacznie większą otwartością niż większość jego kolegów po fachu. Konsumenci, powiada „są jak karaluchy – spryskujesz ich spryskujesz, a oni natychmiast się uodparniają”.⁸

Skoro konsumenci są jak karaluchy, specjaliści od marketingu muszą nieustrudzenie biedzić się nad ciągłym ulepszaniem receptury potężnego reklamowego Raidu. W latach 90., wzniosłszy się na wyższy szczebel reklamowej drabiny, specjaliści od marketingu opracowali w tym celu nowe, sprytne i bardzo natarczywe techniki promowania produktu. Wśród ostatnich atrakcji są i takie innowacje, jak eksperymenty dżinu Gordon's z napełnianiem brytyjskich kin zapachem jagód jałowca, paski papieru perfumowane „CK Be” Calvina Kleina, naklejane na koperty ze sprzedawanymi przez Ticketmaster biletami na koncerty, a w niektórych krajach skandynawskich opcja darmowych telefonów międzymiastowych z przerywającymi rozmowę nagraniami reklam. Na tym bynajmniej nie koniec – coraz to nowe pomysły wdzierają się na dziewicze dotąd obszary i wciskają się w najmniejsze szparki. Mamy już więc nalepki na owocach reklamujące komediowe seriale stacji ABS, reklamy Levi'sa w publicznych toaletach, znaki firmowe sponsorów na pudełkach z ciasteczkami Girl Guides, reklamy płyt z muzyką pop na pojemniczkach z jedzeniem na wynos i reklamy filmów o Batmanie rzutowane na chodniki i nocne niebo. Reklama zadomowiła się już na parkowych ławkach i kartach publicznych bibliotek, zaś w grudniu 1998 roku NASA ogłosiła zamiar oblepienia reklamami swoich stacji kosmicznych. Pepsi jak dotąd nie urzeczywistnia groźby ozdobienia swoim logo powierzchni księżyca, ale Mattel zdążył już pomalować całą ulicę w angielskim Salfordzie na „krzyczący, jaskraworóżowy odcień gumy do żucia”. Domy, ganki, drzewa, jezdnia, chodniki, psy i samochody, wszystko to zostało zmienione w rekwizyty

transmitowanych przez telewizję Różowego Miesiąca Barbie.⁹ To przedsięwzięcie



Tab. 1.1 Całkowite wydatki (w miliardach dolarów) na reklamę w Stanach Zjednoczonych w latach 1915, 1963 i 1979-98.



Źródło: podane liczby pochodzą z artykułów w następujących periodykach: *The Economist* z 14 listopada 1981; *PR Newswire* z 23 maja 1983; *Business Week* z 15 sierpnia 1983; *Advertising Age* z 23 lipca 1984; *Ad Age* z 6 maja 1985; *Ad Age* z 16 grudnia 1985; *The Record* z 25 stycznia 1986; *Ad Age* z 14 grudnia 1987; *Ad Age* z 15 maja 1989; *Marketing* z 30 czerwca 1997; *Ad Age* z 15 grudnia 1997; liczby dla lat 1979, 1981 i 1982 są szacunkowe; liczba dla roku 1998 jest prognozą według: *Ad Age* z 15 grudnia 1997. Wszystkie podane liczby obejmują łączną sumę wszystkich mierzalnych i niemierzalnych wydatków na reklamę w Stanach Zjednoczonych.

producenta Barbie stanowi jedynie małą część wartego 30 miliardów dolarów ciągle rozdymającego się przemysłu „docierania poprzez bezpośrednie doświadczenie” („*experiential communication*”), jak nazywa się dzisiaj produkcję podobnych spektakli reklamowego performance i innych happeningów.¹⁰

Twierdzenie, że nie da się już zrobić kroku, by nie zawdzięczać czegoś temu czy innemu sponsorowi, jest truizmem; możemy też bezpiecznie założyć, że w miarę dalszego wzrostu nakładów na reklamę, my, karaluchy, będziemy otrzymywać coraz większe dawki podobnych pomysłowych sztuczek, aż wreszcie uznamy wszelki opór za praktycznie niemożliwy i bezcelowy.

Jednak, jak już wcześniej wspomniałam, był moment, kiedy przyszłość przemysłu reklamowego nie wyglądała tak obiecująco. Drugiego kwietnia 1993 roku został zakwestionowany sam sens istnienia reklamy, i to przez firmy, których markę budowała ona w niektórych przypadkach od przeszło dwóch stuleci. Dzień ten przeszedł do historii marketingu pod nazwą „**Piątku Marlboro**”, na pamiątkę niespodziewanego ogłoszenia przez Philipa Morrisa dwudziestoprocentowej obniżki cen papierosów Marlboro, mającej na celu podniesienie ich konkurencyjności wobec wypierających je z rynku tańszych gatunków. Specjaliści od reklamy wpadli w panikę i zgodnym krzykiem obwieścili nie tylko śmierć Marlboro, lecz również wszystkich znanych nazw handlowych. Uznawano, że jeśli taki „prestizowy” produkt, jak Marlboro, ze swoim wizerunkiem, którego wymyślenie, dopracowanie i dopieszczenie pochłonęło ponad miliard dolarów, chce konkurować z wyrobami nieznanymi firm, to znaczy, że cała koncepcja renomowanej marki straciła rację bytu. Konsumenci obejrzeli reklamy i postanowili je zlekceważyć. Marlborowski kowboj (*Marlboro Man*) to w końcu nie pierwsza lepsza kampania reklamowa; powołany do

życia w 1954 roku, stał się najdłuższą kontynuowaną pojedynczą kampanią w historii reklamy. Był legendą. Jeśli padł Kowboj Marlboro, no cóż, to znaczy, że padła wartość rynkowa nazwy handlowej w ogóle. Na Wall Street rozległy się przerażone głosy, że Amerykanie *en masse* zaczęli nagle samodzielnie myśleć. W dniu, w którym Philip Morris zapowiedział redukcję cen, poleciały na łeb na szyję akcje wszystkich firm wytwarzających produkty codziennego użytku: Heinz, Quaker Oats, Coca – Coli, PepsiCo, Procter & Gamble i RJR Nabisco. Najgorszy łomot dostały papiery Philipa Morrisa.

Bob Stanojev, amerykański dyrektor regionalny ds. marketingu towarów konsumpcyjnych firmy Ernst & Young, tak owo wyjaśnił logikę kryjącą się za paniką na Wall Street: „Wystarczy, że jeden czy drugi wielki wytwórca produktów konsumpcyjnych zacznie opuszczać ceny, by uruchomić lawinę. A wtedy cena zacznie rządzić rynkiem”.¹¹

Tak, to był jeden z tych przelotnych momentów przesadnej jednomyślności, nie całkiem jednak bezpodstawnej. Marlboro zawsze sprzedawało się dzięki temu, że jego wizerunek rynkowy miał status ikony, a nie z tak prozaicznych względów, jak cena. Dzisiaj już wiemy, że Kowboj Marlboro wyszedł z wojny cenowej obronną ręką. Wówczas jednak Wall Street uznało decyzję Philipa Morrisa za zapowiedź epokowych przemian. Obniżenie ceny było jednoznaczne z przyznaniem, że sama nazwa produktu nie wystarcza już do utrzymania przodującej pozycji na rynku, co w sytuacji, kiedy wizerunek równa się wartość rynkowa oznaczało, że Marlboro poniósł klęskę. A klęska Marlboro – jednej z najbardziej znanych marek na świecie – rodzi pytanie na temat sensu budowania wizerunku marki w ogóle, pytanie, którego implikacje sięgają daleko poza Wall Street i przedsiębiorstwo Philipa Morrisa.

Panika Piątku Marlboro nie była reakcją na pojedynczy incydent. Stanowiła raczej kulminację narastającego latami niepokoju, spowodowanego dramatycznymi zmianami w obyczajach konsumentów, które zaczęły zagrać pozycji rynkowej znanych marek, od Tide'a po Kraft. Coraz oszczędniejsi nabywcy, dotkliwie odczuwający skutki recesji, zaczęli zwracać większą uwagę na cenę niż na prestiż, przydany produktom przez skierowane do yuppies kampanie reklamowe lat osiemdziesiątych. Szerokie rzesze konsumentów zapadły na ciężką formę choroby, zwanej w branży „markowym daltonizmem”.¹²

Kolejne badania rynku wykazywały, że pokolenie wyżu demograficznego, ślepe na pokusę wizerunków podsuwanych przez reklamę i głuche na puste obietnice rozmaitych sławnych osób, zachwalających poszczególne produkty, zerwały więzy wieloletniej lojalności i zaczęło karmić swoje rodziny nabywanymi w supermarketach produktami lokalnych firm – głosząc do tego herezję, że nie dostrzega żadnej różnicy. Od początku recesji do 1993 roku gotowe produkty garmazeryjne linii President's Choice Lolawa, Great Value, Wal – Marta i St. Michael Marksa i Spencera podwoiły swój udział w rynku, zarówno w Ameryce Północnej, jak i Europie.¹³ W tym samym czasie rynek komputerowy podbiły niedrogie klony, zmuszając IBM do znacznego obniżenia cen. Wyglądało na to, że wracamy do formuły tradycyjnego sklepikarza ze spożywczego na rogu, odważającego produkty prosto z beczki w zamierzchłych czasach – sprzed hegemonii markowych towarów.

Szaleństwo oszczędności, które ogarnęło konsumentów na początku lat 90., stanowiło potężny cios dla produktów renomowanych firm. Nagle uznały one, że rozsądniej będzie przeznaczyć środki na obniżki cen i inne sposoby zachęcania do zakupu niż na bajecznie kosztowne kampanie reklamowe. Ta zmiana kursu znalazła swoje odzwierciedlenie w sumach, jakie wielkie przedsiębiorstwa skłonne były wyasygnować na kampanie podnoszące prestiż ich marki. Rok 1991 przyniósł szok: łączne wydatki na reklamę 100 wiodących producentów znanych marek spadły o 5,5%. Było to pierwsze załamanie nieprzerwanego dotąd wzrostu wydatków na reklamę od niewielkiego spadku o 0,6% w 1970 roku i najpoważniejsze w ciągu ostatnich czterdziestu lat.¹⁴

Nie oznacza to bynajmniej, że czołowi producenci zrezygnowali z reklamowania swoich towarów, lecz że wielu z nich, pragnąc przyciągnąć klientów objawiających nagłą skłonność do niestałości, postanowiło przeznaczyć pieniądze na akcje promocyjne w rodzaju rozdawania prezentów reklamowych, konkursów, pokazów w supermarketach i (jak Marlboro) obniżek cen. W roku 1983 reklama pochłaniała 70% budżetu marketingowego największych amerykańskich firm, podczas gdy na pozostałe formy promocji szło tylko 30%. W roku 1993 stosunek ten przedstawiał się już odwrotnie: 25% na reklamy, 75% na promocje.

Jak to było do przewidzenia, agencje reklamowe, przerażone tym, że wyczuleni dotąd na prestiż klienci rezygnują zeń na rzecz kosztów z napisem „okazja”, stanęły na głowie, by przekonać największych reklamodawców, takich jak Procter & Gamble czy Philip Morris, iż właściwa droga wychodzenia z kryzysu marki nie prowadzi poprzez obniżanie nakładów na budowanie jej prestiżu, lecz wprost przeciwnie. Decydenci, zgromadzeni na dorocznym zjeździe U.S. Association od National Advertiserów w 1988 roku, wysłuchali surowej reprimendy od

Grahama H. Philippsa, prezesa amerykańskiego oddziału agencji Ogilvy & Mather, który zbeształ ich za to, że zniżają się do uczestnictwa w „rynku towarowym”, miast budować rynek oparty na wizerunku marki. „Nie sądzę, żeby wielu z was ucieszyło nastanie ery rynku towarowego, gdzie o sprzedaży decydują wyłącznie cena, promocje i preferencyjne kontakty z detalistami, które bez trudu może powielać konkurencja, co musi doprowadzić do systematycznego obniżania zysków, zapaści, a w końcu bankructwa”. Inni mówili o tym, jak ważne jest utrzymywanie „niematerialnej wartości dodanej”, co w rzeczywistości nie oznacza dodawania czegokolwiek, a jedynie zwykły marketing. Zniżanie się do rywalizacji opartej wyłącznie na rzeczywistej wartości towaru, były na alarm agencji, prowadzi najprostszą drogą nie tylko do zgonu poszczególnych marek, lecz wielkich przedsiębiorstw w ogóle.

O tym, jak bardzo zagrożona poczuła się branża reklamowa w epoce Piątku Marlboro, świadczy opublikowana przez badacza rynku Jacka Myersa książka *Adbashing: Surviving The Attack on Advertising (Niszczenie reklamy: Jak przetrwać ataki na reklamę)*, stanowiąca w istocie wielostronicowe wezwanie do boju przeciwko wszystkim, od kasjerki w supermarkecie, wręczającej klientom talony na groszek w puszcze, do ustawodawców, planujących wprowadzenie nowego podatku od reklamy. „My, ludzie z branży reklamowej, musimy uświadomić sobie, że ataki na reklamę stanowią zagrożenie dla kapitalizmu, wolnej pracy, podstawowych form naszej rozrywki i dla przyszłości naszych dzieci”, pisał Myers.¹⁵

Nie bacząc na te wojownicze słowa, wielu obserwatorów rynku podzielało przekonanie, że najlepsze czasy dla wartości dodanej marki minęły bezpowrotnie. Lata 80. kupowały nazwę i markowe metki, argumentował David Scotland, dyrektor Hiram Walkera na Europę. Lata 90. będą kierować się wyłącznie ceną. „Jeszcze nie tak dawno noszenie koszuli

z wyszytym na kieszonce logo producenta mogło być w dobrym tonie”, zauważył. „Ale dzisiaj, szczerze mówiąc, to obciach”.¹⁶

Po drugiej stronie Atlantyku do podobnego wniosku doszła dziennikarka z Cincinnati, Shelly Reese, pisząc: „Nie uświadczysz już Amerykanów z nazwiskiem Calvina Kleina na kieszonce spodni, pchających przez alejki supermarketów wózki załadowane butelkami Perriera. Dzisiaj noszą ciuchy z metkami w rodzaju Kmart’s Jacklyn Smith, a do wózków wkładają wodę sodową Big K Krogera. Nastąpiła era producentów detalicznych”.¹⁷

Scotland i Reese, jeśli pamiętają jeszcze swoje śmiałe wypowiedzi, czują się dzisiaj pewnie troszkę głupio. Hafty na kieszonce bledną w porównaniu ze standardami współczesnej logomanii, zaś sprzedaż butelkowanej wody mineralnej znanych producentów, przy stałym rocznym wzroście o 9%, osiągnęła w 1997 roku wartość 3,4 miliarda dolarów. Przy dzisiejszej hegemonii logo trudno uwierzyć, że zaledwie sześć lat temu wyrok śmierci na znaki firmowe był nie tylko możliwy do wypowiedzenia, ale wręcz wydawał się oczywisty.

Jak więc się stało, że od nekrologów Tide’a doszliśmy do legionów ochotniczych billboardów obnoszących znaczki Tommy Hilfiger’a, Nike’a i Calvina Kleina? Kto dosypał znakom firmowym sterydów, by przygotować je do triumfalnego powrotu?

MARKA ODBIJA SIĘ OD DNA

Niektóre marki z linii autu przyglądały się, jak Wall Street obwieszcza ich śmierć. Zabawne, musiały sobie myśleć, wcale nie czujemy się martwe.

Tak jak specjaliści od reklamy przepowiadali od początku recesji, obronną ręką wyszły z niej te korporacje, które konsekwentnie stawiały na marketing, a nie na atrakcyjność cenową: Nike, Apple, Body Shop, Calvin Klein, Disney, Levi’s i Starbucks. Nie tylko miały się, dziękuję, świetnie,

ale i w coraz większym stopniu koncentrowały całą swoją aktywność na budowaniu wizerunku marki. Rzekomy produkt stanowił dla nich jedynie pretekst do skupienia się na prawdziwej produkcji: produkcji marki. Idea marki stała się spoiwem przenikającym całą strukturę przedsiębiorstwa. Powstała wewnętrzna kultura firmy, tak gęsta i hermetyczna, iż z zewnątrz przypominała skrzyżowanie drużyny zuchowej z sektą religijną i sanatorium dla nerwowo chorych. Wszystko służyło reklamie marki: dziwaczne słownictwo na określenie pracowników (partnerzy, *baristas*, zawodnicy jednej drużyny, towarzysze walki), kolektywne śpiewy, prezesi kreujący się na wzór gwiazd filmowych, fanatyczna konsekwencja wzornictwa, skłonność do monumentalnej architektury i mesjanistyczne deklaracje e stylu New Age. W odróżnieniu od zwykłych marek codziennego użytku w rodzaju Tide'a czy Marlboro, znaki firmowe tych przedsiębiorstw nie zaczęły wcale wymierać, przeciwnie, szturmem zdobywały kolejne marketingowe szczyty, stając się rekwizytami nowej kultury i tworząc całą filozofię stylu życia. Owe korporacje nie wymachiwały swoim wizerunkiem niczym chorągwią – tak dokładnie stopił się on z całokształtem ich działalności, że to inni przyjmowali go za swój własny sztandar. A gdy marki zaczęły jedna po drugiej upadać, nasi bohaterowie w ogóle nie zauważyli kryzysu – oni i marka byli jednym.

Tak więc naprawdę najważniejszym skutkiem Piątku Marlboro było równoczesne, nagłe powołanie do życia **dwóch najistotniejszych zjawisk marketingu i konsumpcjonizmu lat 90.: wielkich, tanich sklepów wielobranżowych, oferujących podstawowe produkty codziennego użytku i monopolizujących nieproporcjonalnie dużą część rynku (Wal – Mart i in.) oraz naładowanych „filozofią” supermarek, oferujących gotową koncepcję stylu życia i monopolizujących coraz większe obszary przestrzeni kulturowej (Nike i in.).** Sposób, w jaki te dwa filary

konsumpcjonizmu doszły do swojej dzisiejszej pozycji, wywrze głęboki wpływ na sytuację ekonomiczną w następnych latach. Gdy w 1991 roku gwałtownie spadły wydatki na reklamę, Nike i Reebok pochłonięte były grą w reklamowego zbijaka, prześcigając się w powiększaniu budżetów reklamowych (zob. tab. 1.2 na s. 37). W samym tylko roku 1991 Reebok podniósł wydatki na reklamę o 71,9%, zaś Nike wpompował w swój i tak już astronomiczny budżet dodatkowe 24,6%, przez co łączne nakłady na marketing firmy osiągnęły przyprawiającą o zawrót głowy sumę 250 milionów dolarów rocznie. Nie troszcząc się bynajmniej o przyciąganie klientów atrakcyjnymi cenami, giganci sportowego obuwia wymyślali coraz bardziej skomplikowane, pseudonaukowe poduszki powietrzne i windowali ceny, podpisując opiewające na kolosalne sumy kontrakty sponsorskie z gwiazdami sportu. Strategia oparta na filozofii fetyszu sprawdziła się doskonale: w okresie sześciu lat przed 1993 rokiem wartość Nike'a wzrosła z 750 milionów do 4 miliardów dolarów i firma Phila Knighta z Beaverton w stanie Oregon wyszła z recesji z zyskami o 900% wyższymi niż przed nią.

W omawianym okresie również Benetton i Calvin Klein podniosły wydatki na budowanie prestiżu marki, posługując się reklamą do tworzenia asocjacji między swoimi produktami a kontrowersyjną sztuką i postępowymi poglądami politycznymi. Ubrania, nie mówiąc już o ocenach, grały w tych wyrafinowanych kampaniach reklamowych drugorzędną rolę, Na jeszcze większą abstrakcyjność postawiła wódka Absolut, od kilku lat rozwijająca strategię marketingową, w której sam produkt nie pojawia się w ogóle, zaś markę zastępuje puste miejsce w kształcie butelki, które można wypełniać dowolną treścią, zależnie od preferencji odbiorcy, do jakiego w danej chwili adresowana jest reklama: intelektualną w *Harper's*, futurystyczną w *Wired*, alternatywną w *Spin*, dumną i wesołą w *Out* lub

„Absolutną rozkładówką” w *Playboyu*. Marka przybrała formę kulturowej gąbki, nasiąkającej treścią i dostosowującej swoje znieczulające działanie do oczekiwań otoczenia (zob. tab. 1.3, Aneks s. 496, il. s. 50).

Również Saturn wychynął z niebytu w październiku 1990 roku, kiedy to GM wypuścił samochód zbudowane nie ze stali i gumy, lecz z duchowości New Age i feminizmu lat 70. Po kilku latach obecności wozu na rynku koncern zaprosił jego właścicieli na „weekendowy zjazd rodzinny”, podczas którego mogli zwiedzić fabrykę i pogrillować na trawniku z ludźmi wytwarzającymi ich auta. Reklamy Saturna chwaliły się, że „44 tysiące osób spędziło swoje wakacje z nami, w naszej fabryce samochodów”. Zupełnie jakby ciotka Jemima zstąpiła z pudełka płatków owsianych i zaprosiła cię do siebie na obiad.

W 1993 roku, kiedy dotknięci markowym daltonizmem konsumenci związali ręce Kowbojowi Marlboro, Microsoft wkraczał przebojem na publikowaną przez *Advertising Age* listę dwustu największych reklamodawców; w tym samym roku o 30% wzrósł budżet reklamowy Apple, firmy, której orwellowska kampania reklamowa podczas rozgrywek futbolu amerykańskiego o puchar Super Bowl w 1984 roku przeszła do historii brandingów (zob. il. na s. 104). Podobnie jak Saturn, oba koncerny sprzedawały nową, coolerską relację z maszyną, przy której Big Blue IBM-u wydawał się monstrualny i groźny, niczym zakończona już dzisiaj zimna wojna.

Oprócz tego istniały koncerny, które zawsze rozumiały, że sprzedają najpierw markę, a dopiero potem produkt. Kryzys marki nie spędzał snu z powiek Coca-Coli, Pepsi, McDonalds’owi, Burger Kingowi czy Disneyowi, które parły do eskalacji markowej wojny,



Tab. 1.2 Wydatki na reklamę Nike'a i Reeboka w latach 1985-97.

500 450

400 350

300

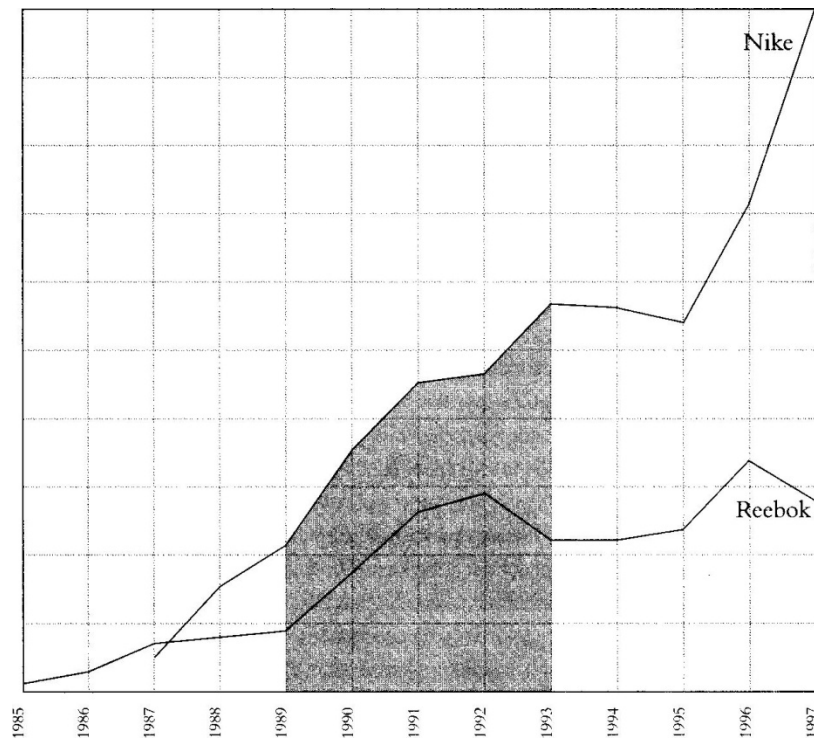
250

200

150

100 50

Miliony
USD



Czarny obszar przedstawia okres recesji

Źródło: „100 Leading National Advertisers”, *Advertising Age*, 1985-98. Liczby dla Reeboka za lata 1985-87 pochodzą z archiwów Komisji Giełdy Papierów Wartościowych. Liczba dla Reeboka z roku 1988 jest szacunkowa, za: *Ad Age* z 20 czerwca 1988, s. 3. Liczba za rok 1987 dla Nike'a za: „Sneaker Attack”, w: *Ad Age* z 20 czerwca 1988.

ani na chwilę nie zapominając, że ich ostatecznym celem jest ogólnoswiatowa ekspansja (zob. tabl. 1.4., Aneks s. 496). Dotrzymywali im kroku wyrafinowani producenci – detaliści nowej generacji, którzy ruszyli ostro do ataku na przełomie lat 80. i 90. Gap, Ikea i Body Shop rozwijały się wówczas błyskawicznie, umiejętnie przekształcając „zwykły produkt” w „produkt konkretnej firmy”, a udawało im się to w dużym stopniu dzięki śmiałym, starannie oznakowanym opakowaniom oraz propagowaniu zakupów w warunkach bezpośredniego doświadczenia. Body Shop istniał w Wielkiej Brytanii od lat 70., jednak sklepy tej firmy zaczęły mnożyć się na ulicach amerykańskich miast dopiero w roku 1988. Nawet w najgorszych latach recesji firma otwierała w Ameryce od 40 do 50 nowych punktów sprzedaży rocznie. A przy tym, co najbardziej zdumiewało Wall Street, ekspansja odbywała się przy zerowych wydatkach na reklamę. Na co komu billboardy i reklamy w kolorowych czasopismach, skoro każdy sklep stanowi trójwymiarową reklamę etycznego i ekologicznego podejścia do produkcji kosmetyków? W Body Shop wszystko jest marką.

Był to także okres dynamicznej ekspansji sieci pijalni kawy Starbucks, której również towarzyszyła ograniczona do minimum kampania reklamowa; sieć sama w sobie promowała, piętrząc kolejne kawowe pomysły, firmowane nazwą Starbucks: lotniczą kawę Starbucks na pokładach samolotów, biurową kawę Starbucks w biurach, kawowe lody, kawowe piwo. Starbucks zdawał się pojmować filozofię kawy na poziomie głębszym nawet od Madison Avenue, włączając marketing we wszystkie warstwy złożonej koncepcji marki – od strategicznego sojuszu sieci kafejek z książkami, bluesem i jazzem, po pseudoeuropejski żargon związany z kawą latte. Sukces Body Shop i Starbucks pokazuje, jak daleko metody budowania tożsamości marki odeszły od prostego eksponowania na billboardzie. Oto mamy dwie firmy, które zbudowały swoją łatwo

rozpoznawalną tożsamość metodą infekowania kultury pojęciem własnej marki, przesyłanym w formie wirusa najróżniejszymi kanałami (sponsorowanie wydarzeń artystycznych i zabieranie głosu w kontrowersyjnych kwestiach politycznych, zapewnienie klientom specyficznych doświadczeń związanych z zakupem i rozszerzenie oferty na coraz to nowe sfery). W tej sytuacji reklama bezpośrednia musiała być postrzegana jako niezręczny wtręt w znacznie bardziej ograniczone podejście do budowy rynkowego wizerunku marki.

Scott Bedbury, wiceprezes działu marketingu Starbucks, szczerze przyznaje, że „konsumenci nie wierzą w istnienie istotnych różnic pomiędzy poszczególnymi produktami”, co powoduje, że firma musi „budować więź emocjonalną” ze swoimi klientami poprzez specyficzne „doświadczenie Starbucks”.¹⁸ Klientom, którzy ustawiają się w kolejkach w lokalach Starbucks, pisze prezes zarządu Howard Shultz, nie chodzi tylko o kawę. „Liczy się romantyka picia kawy, uczucie ciepła i wspólnoty, jakiego ludzie doświadczają w kawiarenkach Starbucks”.¹⁹

Co ciekawe, zanim Bedbury przeszedł do Starbucks, kierował działem marketingu Nike’a, między innymi w okresie rozkręcania kampanii reklamowej „Just do it!” („Po prostu zrób to!”). W poniższym ustępie wyjaśnia on wspólne techniki, użyte do nasycenia znaczeniem tych dwóch, jakże różnych, marek:

Nike, na przykład, odwołuje się do głęboko emocjonalnego stosunku, jakie ludzie mają do sportu i sprawności fizycznej. W przypadku Starbucks możemy prześledzić, w jaki sposób kawa wplata się w nasze codzienne życie, i tutaj właśnie pojawiają się możliwości oddziaływania na emocje... Dobra marka podnosi poprzeczkę – nadaje większą rangę temu, co robisz,

czy to będzie walka o lepsze wyniki w sporcie, czy uświadomienie sobie, że kubek wypitej przez ciebie kawy naprawdę ma znaczenie.²⁰

Tutaj właśnie, jak się wydaje, kryje się sekret wszystkich spektakularnych sukcesów z lat 80. i 90. Z Piątku Marlboro wyciągnięto następującą naukę: nie było żadnego kryzysu marki, tylko niektóre marki przeszły kryzys wiary w siebie. Wall Street doszła do wniosku, że markom tak długo nie zagraża żadne niebezpieczeństwo, jak długo utrzymają żarliwą wiarę, w swój własny sens i w żadnej, absolutnie żadnej sytuacji nie pozwolą sobie na chwilę niepewności. Z dnia na dzień nastął renesans marketingu, któremu ton nadawała nowa generacja przedsiębiorstw, będących we własnych oczach „sprzedawcami znaczeń”, a nie wytwórcami produktu, i głoszących hasło: „Nie produkt, lecz marka!”. Najważniejsza zmiana w myśleniu – zarówno na poziomie reklamowania produktu, jak i kreowania marki – dotyczyła tego, co jest właściwie przedmiotem sprzedaży. Wedle obowiązującego dotychczas paradygmatu funkcją marketingu było sprzedawanie produktu. W nowym modelu materialny produkt zszedł na dalszy plan wobec prawdziwego produktu, to jest marki, zaś sprzedawanie owej marki wzbogaciło się o dodatkowy komponent, którego nie da się określić inaczej niż jako duchowy. Reklama zadawała się zachwalaniem produktu, brandingowi zaś, w swojej najczystszej, najbardziej rozwiniętej formie, oznacza dążenie do korporacyjnej transcendencji.

Może się to wszystko wydać grubymi nićmi szyte, ale tak właśnie sprawy się mają. W Piątek Marlboro została nakreślona wyraźna linia, oddzielająca nędznych obniżaczy cen od szlachetnych budowniczych marek. Ci ostatni odnieśli zwycięstwo, co spowodowało, że narodziła się nowa filozofia: przyszłość należy do produktów, które będą umiały zaprezentować się nie jako towary, lecz jako pojęcia; innymi słowy, do marki postrzeganej jako doświadczenie, jako styl życia.

Zrozumiawszy to, doborowa grupka przedsiębiorstw konsekwentnie stara się uwolnić z więzów materialnego świata towarów i procesów produkcyjnych, by przenieść swoją egzystencję w inny wymiar. Produkować towary umie każdy, rozumują one (a słuszności takiego myślenia dowiódł sukces indywidualnych producentów w czasach recesji). To służebne zadanie można, a nawet należy, scedować na kontrahentów i podwykonawców, których rola będzie sprowadzała się do wykonywania zamówień w terminie i bez przekraczania kosztów (do czego idealnie nadaje się Trzeci Świat, gdzie siła robocza jest tania jak barszcz, przepisy niekrępujące, a ulgi podatkowe w zasięgu ręki). Centrala będzie miała dzięki temu wolną głowę i skupi się na tym, co naprawdę istotne – na tworzeniu własnej mitologii, wystarczająco silnie oddziałującej na wyobraźnię, by natchnąć gotowy produkt znaczeniem poprzez prosty zabieg opatrzenia metką.

Świat wielkich korporacji zawsze nosił głębokie piętno New Age, wzmacnianie – co staje się coraz oczywiste – istnieniem ważnej potrzeby, do której zaspokojenia nie wystarczy zwyczajna wymiana gadżetów na gotówkę. Jednak odkąd branding niepodzielnie zawładnął korporacyjną wyobraźnią, wielkie przedsiębiorstwa czerpią z repertuaru tej ideologii bez najmniejszego skrępowania. Jak wyjaśnia prezes Nike'a Phil Knight, „Przez lata całe uważaliśmy się za firmę zorientowaną na produkcję, co oznacza, iż cały nasz wysiłek był skierowany na projektowanie i wytwarzanie produktu, Dzisiaj jednak rozumiemy już, że naszym najważniejszym zadaniem jest jego sprzedaż. Mówimy więc, że Nike jest firmą zorientowaną na marketing, zaś produkt pełni rolę naszego najważniejszego narzędzia marketingowego”.²¹ Pojawienie się gigantów internetowych w rodzaju Amazon.com dźwignęło takie podejście na kolejny poziom wyrafinowania. Internet umożliwia markom

funkcjonowanie w najczystszej formie: wolne od balansu sklepów i procesu produkcyjnego, mogą swobodnie bujać w wirtualnych obłokach, odgrywając bardziej rolę zbiorowych halucynacji niż szafarzy towarów i usług.

Tom Peters, posiadający dużą wprawę w graniu na czułych strunach twardych skądinąd prezesów koncernów, dojrzał w markowym szaleństwie sekret sukcesu finansowego i odgraniczył grubą kreską transcendentny znak firmowy od przyziemnego produktu, dzieląc przedsiębiorstwa na dwie kategorie. „Górna połowa: Coca – Cola, Microsoft, Disney i im podobni, bierze udział w grach czysto umysłowych podczas gdy dolne pół [Ford i GM] zadawała się rolą dostawcy ciężkich przedmiotów ze stali, chociaż trzeba przyznać, że i samochody są dzisiaj znacznie bardziej „inteligentne” niż kiedyś”, pisze Peters w *The Circle of Innovation* (1997), poemacie o wyższości marketingu nad wytwarzaniem.²²

Kiedy pod koniec lat 90. Levi's zaczął tracić pozycję na rynku, powodów pogłębiania się owej niekorzystnej tendencji upatrywano w niezdolności firmy – mimo hojnych nakładów na reklamę – do wzniesienia się ponad produkt i przekształcenia w samodzielnie występujące znaczenie. „Problem Levi'sa polega być może na tym”, zastanawiała się na łamach *The New York Times* Jennifer Steinhauer, „że nie ma on swojej Coli. Nie ma własnej farby do ścian w kolorze dżinsowym. Levi's produkuje coś, co ze swojej natury jest tylko towarem: dżinsy. Jego reklamy mogą budzić skojarzenia ze zgrzebną swobodą, jednak Levi's nie wypromował żadnego szczególnego stylu życia, który pozwoliłby mu sprzedać inne produkty”.²³

W tej nowej sytuacji, gdzie gra idzie o najwyższe stawki, drapieżne agencje reklamowe nie każą już płacić sobie za prowadzenie indywidualnych kampanii, lecz za fachowe „podanie marki”: określenie, wyrażenie i ochronę „korporacyjnej duszy”. Nie dziwi więc, że dla

amerykańskiego przemysłu reklamowego znowu nastąpiły tłuste lata: w roku 1994 nakłady na reklamę w USA wzrosły o 8,6% w stosunku do roku poprzedniego. W ciągu jednego roku branża przeskoczyła od „kryzysu” do kolejnego „najlepszego roku w historii”.²⁴ A była to zaledwie zapowiedź przyszłych triumfów. W 1997 roku łączna wartość kampanii reklamujących wielkie korporacje (w odróżnieniu od poszczególnych produktów), definiowanych jako „reklamy określające i popularyzujące firmę, jej wartości, osobowość i charakter”, wzrosła o 18% w stosunku do roku poprzedniego.²⁵

Na tej fali markowej manii wypłynął nowy gatunek biznesmena, ktoś, kto poinformuje cię z dumą, że Marka X to nie produkt, lecz sposób na życie, światopogląd, zespół wartości, wizja, idea. Brzmi to naprawdę wspaniale – o wiele lepiej, niż gdyby powiedzieć, że Marka X to śrubokręty, hamburgery albo para dżinsów, czy nawet szczególnie udanych butów do biegania. Nike, oznajmił pod koniec lat 80. Phil Knight, jest „firmą sportową”; jej misją jest nie sprzedaż butów, lecz „podnoszenie jakości życia poprzez sport i kulturę fizyczną” oraz „zachowanie magii sportu”²⁶ Dyrektor firmy i najkowszy szaman w jednym, Tom Clark, wyjaśnia, że „sport pozwala nam nieustannie się odradzać”.²⁷

Zewsząd napływają relacje o podobnych epifaniach nowej wizji marki. „Problemy Polaroidu”, sformułował swoją diagnozę szef obsługującej tę firmę agencji reklamowej, John Hegarty, „brały się stąd, że pracownicy firmy myśleli o sobie jako o producentach aparatów fotograficznych. Jednak nowe spojrzenie to rolę marki podpowiada nam co innego: Polaroid nie robi zdjęć, lecz ożywia sztywne spotkanie towarzyskie”.²⁸ IBM nie sprzedaje komputerów, tylko rozwiązania problemów. Swatch to nie zegarki, to idea czasu. Właściciel Diesel Jeans, Renzo Rosso, wyznał czasopismu *Paper*: „My nie sprzedajemy produktu, sprzedajemy styl życia.

Sądę, że stworzyliśmy ruch (...) Diesel to koncepcja wszystkiego. To sposób życia, sposób ubierania się, sposób robienia czegoś”. Anita Roddick, założycielka Body Shop, wyjaśniła mi, iż najważniejszą funkcją jej sklepów nie jest sprzedaż kosmetyków, lecz rozpowszechnianie doniosłych idei – filozofii politycznej roli kobiet, stosunku do środowiska i etycznego podejścia do biznesu. „Stworzyłam firmę, której sukces dla mnie samej był zaskoczeniem – nie tak to sobie wyobrażałam, wcale tego nie chciałam – po to, żebym mogła stanąć na moich produktach jak na trybunie i krzyknąć o tych sprawach”, mówi Roddick.

Nie żyjący już dzisiaj słynny rysownik Tibor Kalman ujął istotę owej zmiany roli marki w następujących słowach: „Pierwotnie marka stanowiła symbol jakości, dzisiaj stała się oznaką za stylistyczną odwagę”.²⁹

Pomysł sprzedawania odważnego przesłania marki, rozumianego jako przeciwieństwo produktu, otworzył możliwości na pozór nieograniczonej ekspansji, uderzając do głowy naszymi prezesami zarządów. Skoro marka nie jest produktem, może być wszystkim, co zechcesz! A nie masz żarliwego wyznawcy teorii brandingowej nad Richarda Bransona, którego Virgin Group wchodzi w spółki joint venture zajmujące się wszystkim, począwszy od muzyki, poprzez suknie ślubne i napoje chłodzące, do linii lotniczych i usług finansowych. Branson wyraża się drwiąco o „bombastycznej anglosaskiej wizji konsumenta” – wedle której nazwa winna być łączona z określonym produktem, jak na przykład buty do biegania czy napój chłodzący – przeciwstawiając jej „azjatycki chwyt” *keiretsus* (japońskie słowo oznaczające sieć powiązanych ze sobą korporacji). Idea tego ostatniego polega ma tym, że wyjaśnia, żeby „budować markę nie wokół produktu, lecz reputacji. Wielkie azjatyckie nazwy kojarzą się raczej z jakością, przystępną ceną i nowoczesnością, a nie z konkretnym artykułem. Nazywam je markami „atrybutywnymi”: nie

odnoszą się bezpośrednio do jednego produktu – jak na przykład batoniki Mars albo Coca – Cola – lecz do systemu wartości”.³⁰

Tommy Hilfiger zaś działa nie tylko w branży odzieżowej, co w branży metkowania. Firma funkcjonuje wyłącznie poprzez umowy licencyjne – wszystkie produkty Hilfigera są wytwarzane na jego zamówienie przez całą grupę innych firm: Jockey International szyje bieliznę Hilfigera, Pele Jeans London jego dżinsy, Oxford Industries koszulki, zaś Stride Rite Corporation buty. Co produkuje Tommy Hilfiger? Nic, zupełnie nic.

W naszej epoce handlowania stylem życia produkt stał się tak bardzo przestarzały, że pod koniec lat 90. młodsze firmy w rodzaju Lush (kosmetyki) czy Old Navy (odzież), zaczęły odwoływać się od idei towarów w starym stylu, postrzegając w niej źródło marketingowej retro – obrzędowości. W sieci salonów Lusha maseczki do twarzy i kremy nawilżające przechowywane są w lodówkach, w misach z nierdzewnej stali, skąd czerpie się je łyżką i wkłada do plastikowych pojemniczków z etykietkami, jak w dawnym sklepie spożywczym. Old Navy wystawia swoje opakowane w celofan koszulki i bluzy w chromowanych chłodziarkach, jak gdyby były mięsem albo serami. Gdy jest się czystej wody producentem konceptów, estetyka surowego produktu ma w sobie tyleż „autentyczności”, co apartament na przystosowanym poddaszu.

Nie sądzmy jednak, że ów przemysł doklejania metek pełni jedynie rolę służebną wobec sprzedawania trendy towarów, takich jak buty do biegania, dżinsy czy napoje w stylu New Age. Caterpillar, znany przede wszystkim z traktorów i rozwalania związków zawodowych, wtargnął do branży jak burza, otwierając linię produkcji dodatków: butów, plecaków, czapek i jeden postindustrialny bóg wie czego jeszcze. Intel Corp., producent komputerowych części, których nikt nigdy nie ogląda i mało kto się na nich rozumie, nadał swojej marce procesorów rangę fetyszu za pomocą

telewizyjnych reklam, ukazujących przebranych za kosmonautów robotników tańczących funky do *Shake Your Groove Thing*. Maskotki Intela zyskały taką popularność, że firma zdołała sprzedać setki tysięcy wypełnionych grochem pacynek wyobrażających podrygujących techników w srebrzystych kombinezonach. Nie dziwi więc, że zastępca dyrektora Intela ds. marketingu i sprzedaży Paul S. Otellini, zapytany o powód decyzji urozmaicenia asortymentu, powiedział: „Jesteśmy jak Coca-Cola. Jedna marka, wiele rozmaitych produktów”.³¹

A skoro Caterpillar i Intel mogą rozszerzać swoją markę na dowolne artykuły, może to robić każdy.

Faktycznie rzecz biorąc, wedle najnowszej teorii marketingu nawet najbardziej nieefektywne, ledwie przetworzone surowce naturalne mogą zyskać handlową osobowość i co za tym idzie, gwałtownie podnieść swoją cenę detaliczną. W eseju pod wiele mówiącym tytułem: „How To Brand Sand” („Jak wyrobić markę piaskowi”), pracownicy agencji reklamowej Sam I. Hill, Jack McGrath i Sandeep Dayal połączyli siły, żeby poinformować korporacyjny świat, iż wystarczy właściwy plan marketingowy, by wyzwolić handel surowcami oraz towarami nieprzetworzonymi z jego ograniczeń. „W oparciu o wyniki szeroko zakrojonych badań uważamy, że własną markę może wyobrazić sobie nie tylko piasek, ale i pszenica, wołowina, cegły, metale, cement, chemikalia, kasza i cała gama towarów, tradycyjnie uważanych za nie poddające się temu procesowi”.³²

Na przestrzeni ostatnich sześciu lat wielkie korporacje, wystraszone bliskim spotkaniem ze śmiercią w Piątek Marlboro, rzuciły się w wir kreowania marki z zapalem, który można nazwać jedynie religijnym. Nigdy więcej koncerny nie padną na kolana przed ołtarzem rynku towarowego. Od tej chwili ich jedynym bożkiem będzie wizerunek medialny. Lub, żeby

zacytować Toma Petersa, który sam jest człowiekiem marki: „Marka! Marka!! Marka!!! Oto przesłanie [...] na koniec lat 90. i jeszcze długo potem!”.³³

ROZDZIAŁ 2: MARKA ROŚNIE W SIŁĘ

Krokodyl jest symbolem Lacoste, pomyśleliśmy więc, że firma może być zainteresowana sponsorowaniem naszych krokodyli.

- Silvino Gomes, dyrektor działu promocji lizbońskiego ZOO
o programie współpracy
z korporacyjnymi sponsorami, marzec 1998

Gdy chodziłam do czwartej klasy, obcisłe markowe dzinsy stanowiły przedmiot powszechnego pożądania – mnóstwo czasu spędzałyśmy wtedy na sprawdzaniu naszywek na naszych tyłkach. „Nic nie wejdzie pomiędzy mnie i moje Calviny”, zapewniała nas Brooke Shields, a my, leżąc na plecach na łóżku i zaciągając za pomocą drucianego wieszaka suwaki naszych Jordache’y, wiedziałyśmy, że mówi szczerą prawdę. Romi, nasza szkolna miniaturka Farrah Fawcett, obchodziła rzędy ławek, odwracając kołnierzyki bluz i koszulek polo. Nie zadawała jej widok aligatora czy jeźdźca na koniu – to mogła być podróbka. Chciała zobaczyć metkę, ukrywającą się za logo. Miałyśmy wtedy po osiem lat, ale naszym życiem już wówczas rządził terror znaku firmowego.

Jakieś dziewięć lat później pracowałam w sklepie Esprit w Montrealu. Mamy, przyprawdzające tam swoje sześćioletnie córeczki, interesowały wyłącznie ciuchy z nazwą marki wypisaną z przodu dużymi literami o charakterystycznym kroju. „Za nic nie włoży na siebie niczego bez nazwy”, zwierzała się taka mama, kiedy gawędziłyśmy sobie pod przymierzalnią. Nie jest żadną tajemnicą, że od tamtej pory marka wywalczyła sobie bez porównania bardziej powszechną i natarczywą obecność. Napisy w rodzaju Baby Gap i Gap Newborn wpajają świadomość marki w najmłodszych, robiąc z niemowlaków raczkujące minibillboardy. Moja przyjaciółka

Monika, powiedziała mi, że jej siedmioletni syn nie stawia przy odrobionych słupkach ptaszków, tylko malutkie, czerwone swooshe – „fajki Nike’a”.

Do końca lat 70. logo na ubraniu zazwyczaj kryło się przed wzrokiem umieszczone dyskretnie na wewnętrznej stronie kołnierzyka. Niewielkie symbole producenta pojawiały się na prawej stronie koszulek już w pierwszej połowie XX wieku, ale podobna ostentacja zarezerwowana była niemal wyłącznie dla pól golfowych i tenisowych kortów dla bogaczy. Pod koniec lat 70. kiedy świat mody zbuntował się przeciwko kwiecistości Ery Wodnika, styl klubów country został masowo przejęty przez znowu nagle konserwatywnych rodziców i ich chodzące od pierwszej klasy dzieci. Jeździec Polo Ralpa Laurena i aligator Izoda Lacosty wyruszyli z pola golfowego na podbój ulicy, przeciągając logo na prawą stronę koszulki. Znak producenta pełnił tę samą rolę, co nie oderwana metka z ceną: każdy mógł zobaczyć, jak dużo jesteś gotów zapłacić za styl. W połowie lat 80. do Lacosty i Ralpa Laurena dołączyły Calvin Klein, Esprit, a w Kanadzie Roots; logo stopniowo przestawało być dowodem kosztownej namiętności, stając się aktywnym elementem mody. Co bardzo istotne, powiększyły się również jego rozmiary, z symbolu o wielkości trzech czwartych cala rozrosło się do napisu biegnącego przez całą klatkę piersiową. Proces powiększania logo jeszcze się nie zakończył, jak dotąd nikt zaś nie zaszedł w nim dalej od Tommy Hilfigera, który zdołał wprowadzić styl ubierania się, czyniący z jego wyznawców naturalnych rozmiarów, mówiące i chodzące lalki Hilfigera.

Rozdymanie się logo przebiegało tak dramatycznie, iż siłą rzeczy musiało doprowadzić do istotnych zmian jakościowych. W ciągu ostatnich piętnastu lat symbol producenta stał się tak dominujący, że w końcu sprowadził elementy garderoby, na których się pojawia, do roli pustych

nośników reprezentowanej przez nie marki. Innymi słowy, metaforyczny aligator podniósł łeb i pożarł koszulkę.

Przemiana ta odzwierciedla głęboką transformację, jaką nasza kultura przeszła od czasu Piątku Marlboro, będącą rezultatem panicznego pędu producentów do zastąpienia nieporęcznej linii produkcyjnej przewyższającą ją pod każdym względem czystą marką, a także do wyposażenia owej marki w głębokie, znaczące przesłanie. W połowie lat 90. firmy takie jak Nike, Polo i Tommy Hilfiger dojrzały do wzniesienia się na wyższy poziom branding: nie zadowalało już ich metkowanie własnych produktów, zaczęły metkować otaczającą je kulturę – sponsorowanie wydarzeń kulturalnych otworzyło im drogę do zewnętrznego świata, który zaczęły zawłaszczać skrawek po skrawku, znacząc go swoim logo. Chłoneły jak gąbka idee kulturowe i ikonografię, poszukując materiału do wypełnienia treścią swoich marek, które zwracały potem owe idee i obrazy w postaci własnych „poszerzeń”. Innymi słowy, kultura służyła do podniesienia wartości marki. Onute Miller, odpowiedzialna za wizerunek marki Tequila Sauza, wyjaśnia, że jej firma zdecydowała się na sponsorowanie wystawy prac kontrowersyjnego fotografa George’a Holza, ponieważ „sztuka w naturalny sposób współdziała z naszym produktem”.³⁴

Obecna ekspansja kulturowa branding pozostawiła daleko w tyle tradycyjny korporacyjny sponsoring, rozumiany jako klasyczny układ, w którym firma daje pieniądze na dofinansowanie określonej imprezy w zamian za umieszczenie jej logo na transparencie (bannerze) lub w programie. Mamy tu raczej do czynienia z metodą frontalnego metkowania a la Tommy Hilfiger w zastosowaniu do pejzażu miasta, muzyki, sztuki, filmu, lokalnych imprez, czasopism ilustrowanych, sportu i edukacji. Owa ambitna strategia czyni z logo ośrodek wszystkiego, czego się tylko ono tknie – już nie dodatek czy radosne skojarzenie, lecz główną atrakcję.

Celem reklamy i sponsoringu zawsze było utożsamianie produktu, drogą skojarzeń, z pozytywnym przeżyciem kulturalnym czy społecznym. Nowym zjawiskiem z lat 90. jest jednak coraz wyraźniejsza tendencja do wyjmowania owych asocjacji z dziedziny przedstawień i przenoszenie ich do bezpośrednio przeżywanej rzeczywistości. Nie wystarczają już więc mali aktorzy, popijający coca-colę w telewizyjnej reklamówce, trzeba jeszcze, żeby na lekcjach angielskiego uczniowie zajmowali się wynajdywaniem konceptów do następnej kampanii reklamowej producenta napoi. Roots nie zadawała się już projektowaniem ciuchów wywołujących skojarzenia z wakacjami, ale posuwa się do wybudowania autentycznego ośrodka letniskowego Roots, który staje się trójwymiarową manifestacją pojęcia marki. Disney, wspina się o stopień wyżej, rozszerzając swoją telewizję ESPN, przeznaczoną dla facetów lubiących przesiadywać w barach i oglądać sport, o sieć wyposażonych w gigantyczne ekrany lokali pod wspólną nazwą ESPN Sports Bars. Swatch wznosi się ponad intensywnie reklamowe zegarki i wymyśla „Internet time”, nowy pomysł Swatch Group, polegający na podzieleniu dnia na tysiąc „tiknięć swatcha”. Szwajcarski koncern próbuje właśnie namówić wirtualny świat do porzucenia tradycyjnego zegara i przejścia do strefy wolnego czasu, oczywiście opatrzonego jego logo.

Skutkiem, jeśli nie pierwotną intencją, owych zabiegów jest zepchnięcie kultury do roli tła, na którym marka może zabłysnąć pełnym blaskiem. Nie chodzi o to, by sponsorować kulturę, lecz żeby *być* kulturą. A właściwie, dlaczego by nie? Skoro marki nie są produktami, tylko ideami, postawami, wartościami i doświadczeniami, kto im zabroni być również kulturą? Jak zobaczymy w dalszej części niniejszego rozdziału, pomysł ów został urzeczywistniony z takim powodzeniem, iż granica pomiędzy korporacyjnymi sponsorami a sponsorowaną kulturą przestała w zasadzie

istnieć. Nie był to jednak proces jednokierunkowy, artyści nie przyglądali się biernie, jak agresywne międzynarodowe korporacje spychają ich na dalszy plan. Przeciwnie, wielu przedstawicieli świata artystycznego, znanych ludzi mediów, reżyserów filmowych oraz gwiazd sportu oddało się tej markowej grze duszą i ciałem. Michael Jordan, Puff Daddy, Martha Stewart, Austin Powers, Brandy i *Gwiezdne Wojny* powielają na własnym polu korporacyjną strukturę koncernów w rodzaju Nike'a czy Gapa, z równym entuzjazmem rozwijając swój własny markowy potencjał. Praktykę sprzedawania kultury sponsorowi za określoną cenę zastąpiła więc logika „co – branding” – płynnej współpracy znanych ludzi ze znanymi markami.

Nie udało by się urzeczywistnić planu sprowadzenia kultury do roli zbioru gotowych do wykorzystania poszerzeń marek, gdyby nie kurs na osłabienie kontroli państwa i prywatyzację, obowiązujący w polityce na przestrzeni ostatnich 30 lat. Pod rządami Briana Mulroneya w Kanadzie, Ronalda Reagana w Stanach i Margaret Thatcher w Wielkiej Brytanii, jak również w wielu innych częściach świata, nastąpiło drastyczne obniżenie podatków korporacyjnych, a co za tym idzie, podkopany został cały system podatkowy państwa, na czym boleśnie ucierpiał sektor publiczny (zob. tab. 2.1. na s.51). W obliczu niedostatecznej pomocy ze strony państwa szkoły, muzea, stacje radiowe i telewizyjne zaczęły rozpaczliwie szukać sposobów na załatwienie dziur w budżetach, dojrzewając do wejścia w układy z prywatnymi korporacjami. Swoją rolę odegrał tu również fakt, iż klimat polityczny tamtego okresu nie sprzyjał ciepłym wypowiedziom na temat wartości nieskomercjalizowanej strefy publicznej. W owej epoce rządów żelaznej ręki i hysterii deficytowej każde polityczne posunięcie, które nie prowadziło prostą drogą do powiększenia swobód korporacji, zostawało natychmiast okrzyknięte przyzwaniem na bankructwo państwa. W takich

okolicznościach sponsoring szybko przestał być sporadycznym zjawiskiem (jak w latach 70.), by stać się gwałtownie rozwijającym się przemysłem (w połowie lat 80.), nabierając jeszcze większego rozpędu w roku 1984, podczas olimpiady w Los Angeles (por. tab. 2.2 na s. 51).

Początkowo układ ten wydawał się równie korzystny dla obu stron: dana instytucja kulturalna czy edukacyjna uzyskiwała tak bardzo potrzebne fundusze, zaś sponsorująca ją korporacja cieszyła się w zamian jakąś skromną formą publicznego uznania i płaciła mniejsze podatki. Faktycznie rzecz biorąc, te nowego typu układy pomiędzy sektorem publicznym i prywatnym najczęściej nie wykraczały poza powyższą formułę, nie naruszając równowagi między wydarzeniem kulturalnym czy niezależnością instytucji a formami uhonorowania sponsora, przy czym nierzadko prowokowały ożywienie artystyczne, na którym korzystała szeroka publiczność. Krytycy komercjalizacji chętnie zapominają o pozytywnych przykładach, objawiając skłonność jednowymiarowego ujmowania wszystkich postaci sponsoringu, jakby jakikolwiek kontakt z korporacyjnym logo automatycznie kłał się przyrodzoną niewinność publicznej imprezy. W swojej pracy *The Commercialization of American Culture* krytyk reklamy Matthew McAllister przykleja korporacyjnemu sponsoringowi etykietkę „kontroli pod maską filantropii”.³⁵ Píše on:

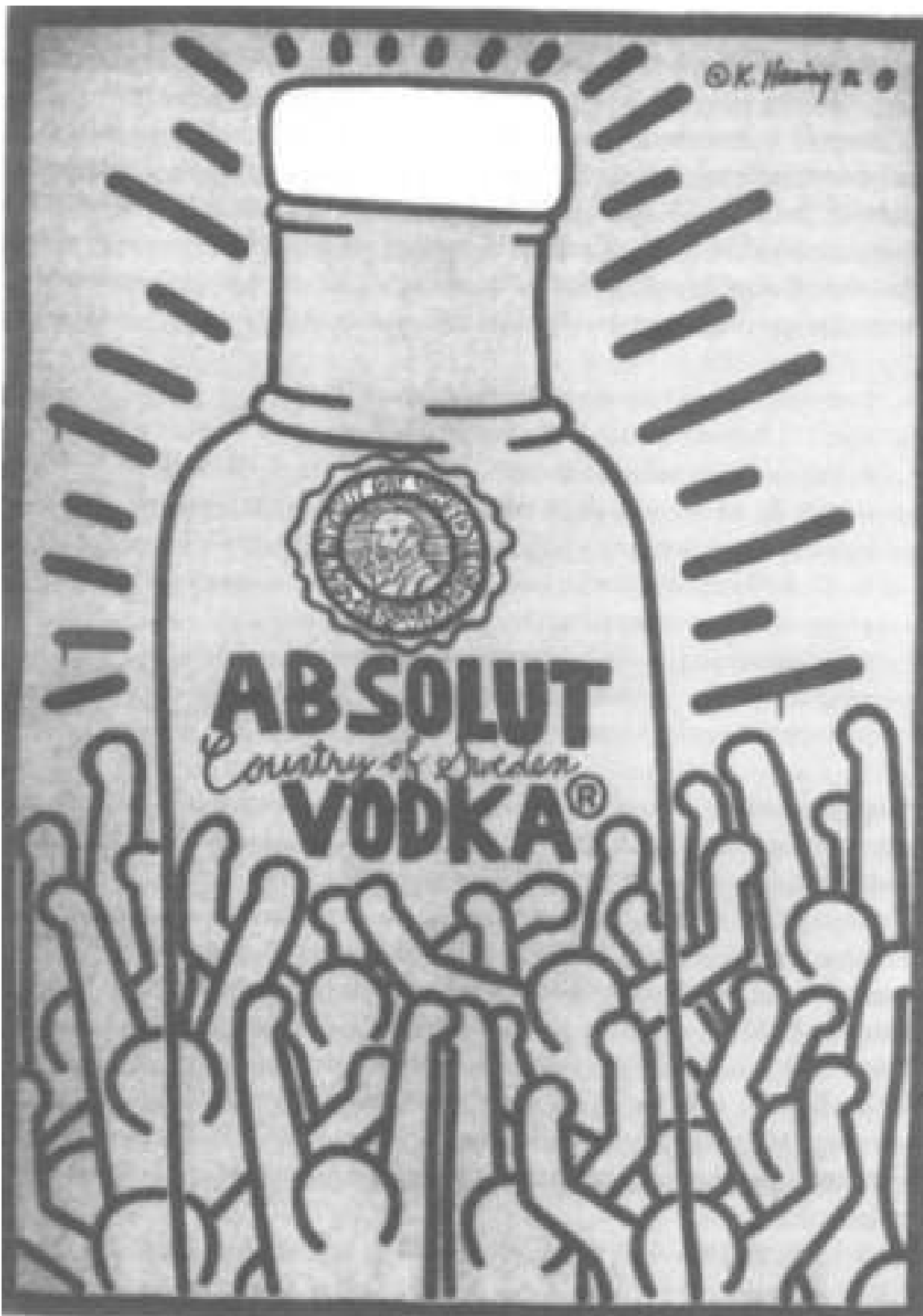
Podnosząc prestiż korporacji, sponsoring dewaluuje jednocześnie to, co sponsoruje [...] Zawody sportowe, sztuka teatralna, koncert czy program telewizji publicznej zaczyna pełnić rolę służebną wobec promocji, bowiem dla sponsora, a także dla odczytującej język symboli publiczności, ona właśnie stanowi rację istnienia owych wytworów kultury. Nie jest to już Sztuka dla Sztuki, lecz Sztuka dla Reklamy. W oczach opinii publicznej sztuka zostaje wyprowadzona ze swojej własnej, odrębnej i teoretycznie autonomicznej sfery i pchnięta w dziedzinę komercji [...] Za każdym

razem, gdy komercja wdziera się w kulturę, integralność sfery publicznej doznaje uszczerbku na skutek jawnego naruszenia jej terytorium przez korporacyjną promocję.³⁶

Wizja utraconej niewinności kultury to w dużym stopniu romantyczna fikcja. Chociaż zawsze trafiali się artyści, walczący jak lwy w obronie integralności swojej twórczości, sztuka, sport czy media nigdy, nawet teoretycznie, nie stanowiły znajdujących się pod ochroną suwerennych organizmów, jak to sobie wyobrażała McAllister. We wszystkich epokach wytwory kultury należały do ulubionych zabawek ludzi wpływowych i władców, żeby przywołać choćby przykład przyjaciela i doradcy Augusta, Caiusa Cilnusa Meaecenasa, który w 33 r. p.n.e. podarował wiejską posiadłość poecie Horacemu, czy takich władców, jak Franciszek I lub Medyceusze, których miłość do sztuki ugruntowała pozycję malarstwa renesansowego w XVI wieku. Nasza kultura została zbudowana na rozmaitych kompromisach między pojęciem dobra publicznego a osobistymi, politycznymi lub finansowymi ambicjami możnych i potężnych.

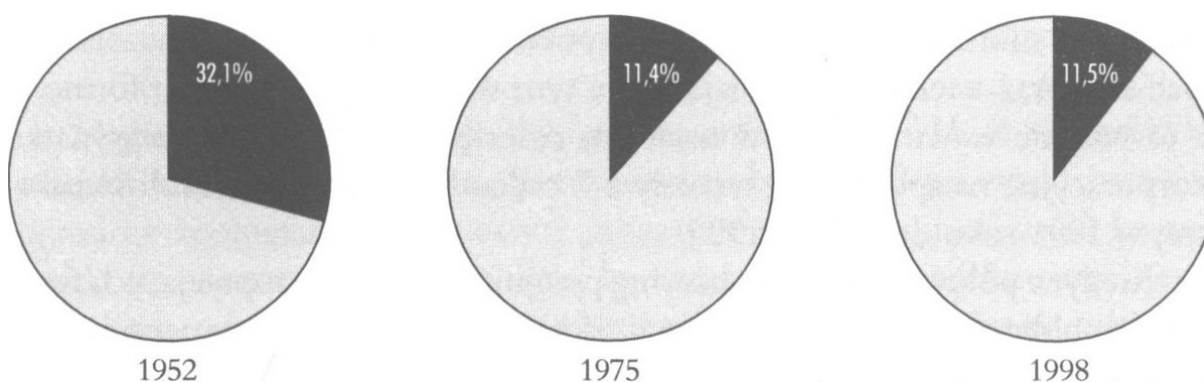
Oczywiście, niektóre formy korporacyjnego sponsoringu są perfidne z natury – pierwsze, co przychodzi na myśl, to instrumentalne traktowania sztuki przez przemysł tytoniowy. Nie należy jednak wrzucać wszystkich kontraktów ze sponsorami do jednego worka. Nie tylko będzie to niesprawiedliwe wobec wielu szlachetnych projektów, lecz również, co może ważniejsze, utrudni nam dostrzeżenie zachodzących zmian. Jeśli przyjmiemy, że każda umowa ze sponsorem jest jednakowo kompromitująca, łatwo możemy przeoczyć moment, w którym rola korporacyjnego sponsoringu zaczęła stawać się coraz większa, zmieniając

przy tym w istotny sposób jego formę – a to właśnie wydarzyło się w ostatnim dziesięcioleciu, w



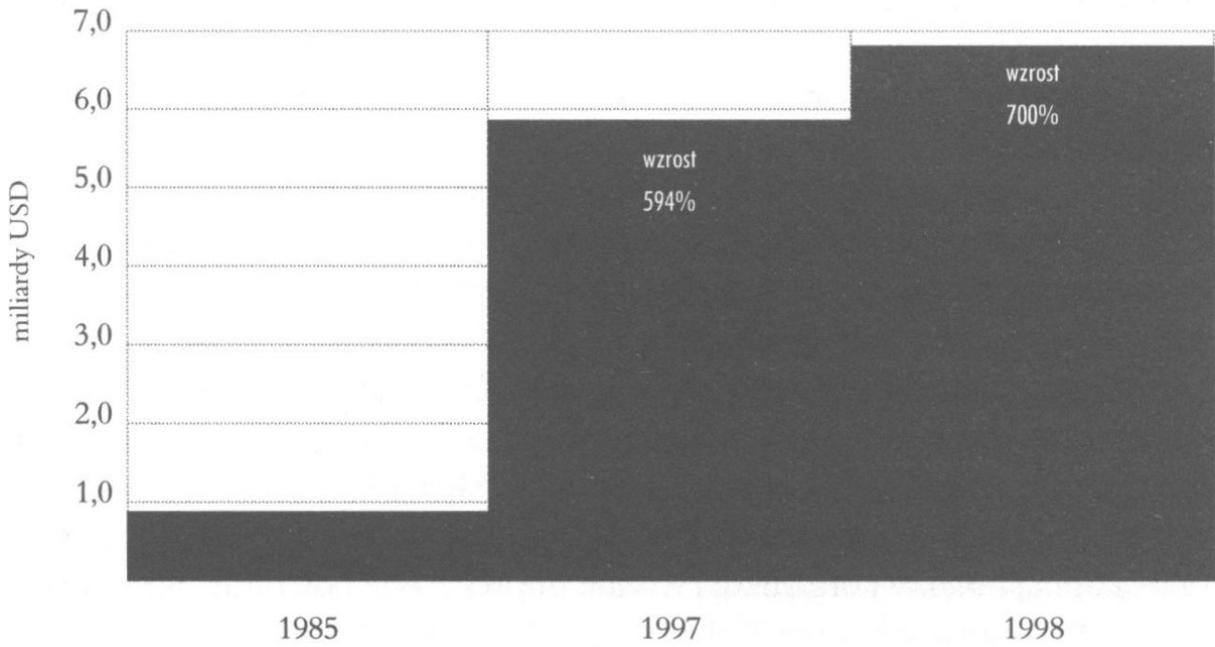
Wódka Absolut/Keith Harling, *Absolut Haring* (detal), 1986

Tab. 2.1 Podatek korporacyjny jako procent całkowitych dochodów z podatków federalnych w USA w latach 1952, 1975 i 1998.



Źródło: *Time*, 20 marca 1987; U. S. Office of Managment and Budget; *Revenue Statistics* 1965-1996 (wyd. z 1997), Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju; Budżet Federalny na rok 1999. (Liczby dla Kanady zob. tab. 2.1a, Aneks, s. 497).

Tab. 2.2 Wzrost korporacyjnych wydatków na sponsoring w USA od roku 1985.



Źródło: *International Events Group Sponsorship Report*, 22 grudnia 1997 i 21 grudnia 1998.

którym wydatki korporacyjne na sponsoring wzrosły z 7 miliardów dolarów w skali światowej w 1991 roku do 19,2 w 1999.

Kiedy w połowie lat 80. sponsoring przejmował funkcję topniejących funduszy publicznych, wiele korporacji, dotąd nieśmiało eksperymentujących w tej dziedzinie, przestało widzieć w niej skrzyżowanie filantropii z promowaniem własnego wizerunku i zamiast tego zaczęło ją traktować jak zwykłe, skądinąd bardzo skuteczne, narzędzie marketingowe. Wzrost liczb, wyrażających przydatność sponsoringu dla zwiększenia sprzedaży i jednocześnie coraz silniejsza zależność kultury od sponsorów zachwiały delikatną równowagę między sponsorem a sponsorowanym, zaś ambitne korporacje zaczęły żądać coraz bardziej okazałych dowodów wdzięczności i większej kontroli, niekiedy posuwając się do kupowania sponsorowanych wydarzeń na własność. Firmy Molson i Miller, jak zobaczymy w dalszej części rozdziału, przestały zadawać się widokiem swojego logo na banerach podczas koncertów rockowych i stały się pionierami nowego gatunku koncertu sponsorowanego, podczas którego występuje zestaw gwiazd całkowicie opłacanych z kieszeni korporacji. Korporacyjny sponsoring od dawna był głównym darczyńcą muzeów i galerii, jednak kiedy w styczniu 1999 roku należące do Phila Morrisa miętówki Altoids postanowiły wejść do gry, uznały że nie potrzebny im pośrednik. Zamiast wspomagać istniejącą instytucję, firma kupiła za 250 000 dolarów prace 20 młodych artystów i otworzyła własną *Curiously Strong Collection (Osobliwie Mocną Kolekcję)*, objazdową wystawę nawiązującą nazwą do hasła reklamowego miętówek Altoids, *Osobliwie Mocne Miętówki (Curiously strong mints)*. Chris Eddy, menedżer odpowiedzialny za markę Altoids, oświadczył: „Postanowiliśmy pójść o krok dalej”.³⁷

Praktyki Molsona, Millera i Altoids są częścią szerszego zjawiska, które Lesa Ukman, redaktor naczelny *International Events Group Sponsorship Report*, biblii sponsoringu, wyjaśnia w następujących słowach: „Koncerny,

poczynając od MasterCard i Dantona, a na Phoenix Home Life i LaSalle Bank kończąc, kupują obiekty i organizują własne imprezy. Nie powoduje nimi bynajmniej chęć zmiany branży. Robią to, ponieważ propozycje sponsorowania, które otrzymują, nie odpowiadają ich wymaganiom, albo dlatego, że mają za sobą złe doświadczenia z wykupywaniem się w cudze występy”.³⁸ Prześledziliśmy więc proces, któremu nie można odmówić pewnej logiki: najpierw wybranej grupie producentów udało się wznieść ponad przyziemne produkty, następnie zaś, uczyniwszy z marketingu zwieńczenie całej swojej działalności, zapragnęli oni zmienić jego status społeczny – z komercyjnego wstępu na integralną część kultury.

Najbardziej perfidnym skutkiem owej znamy jest fakt, iż wystarczyło parę lat koncertów Molsona, sponsorowanych przez Pepsi wizyt papieża, ogrodów zoologicznych Lacosty i programu pozalekcyjnych zajęć koszykówki finansowanego przez Nike’a, by zapanowało powszechne przekonanie, iż nic, od małych lokalnych imprez po wielkie zgromadzenia religijne, nie ma szansy zaistnieć bez pomocy sponsora; w sierpniu 1999 roku oglądaliśmy pierwszy w dziejach prywatny ślub sponsorowany przez korporację. Leslie Savan, autor *The Sponsored Life*, tu właśnie widzi najważniejszy przejaw „usponsorowienia” naszej mentalności: jako zbiorowość przestaliśmy dostrzegać, że wielkie korporacje wykorzystują kulturę i imprezy lokalne do własnych celów, i uwierzyliśmy, iż twórczość i życie społeczne jest nie do pomyślenia bez ich hojności.

METKOWANIE PEJZAŻU MIEJSKIEGO

Londyńczycy poznali na własnej skórze ekspansywną naturę marki podczas przygotowań do gwiazdki zimą 1997 roku. Zaczęło się od tego, że Regent Street Association stwierdziło, iż nie ma pieniędzy na wymianę przepalonych żarówek w łańcuchach lampek, które tradycyjnie zdobiły ulicę w okresie świątecznym. Yves Saint Laurent wystąpił z propozycją pokrycia

części kosztów w zamian za umieszczenie pośród dekoracji logo firmy. Kiedy rozwieszono wreszcie lampki, okazało się, że znaczki YSL znacznie przekraczają ustalone w umowie rozmiary. Rzęsiste oświetlone, wysokie na 5,5 metra symbole na każdym kroku przypominały robiącym zakupy londyńczykom, komu zawdzięczają świąteczną atmosferę. W końcu zmieniono je na mniejsze, jednak wymowa tego wydarzenia nie pozostawia wątpliwości – rola sponsora, podobnie jak reklamy w ogóle, wykazuje tendencję do ekspansji.

Jeszcze niedawno sponsorom wystarczało wspieranie lokalnych imprez, dzisiaj jednak poszukujący doniosłych treści architekci marek idą o wiele dalej. Budowanie tożsamości marki jest przedsięwzięciem opartym na rywalizacji, i to nie tylko z bezpośrednimi konkurentami w danej branży (na przykład Nike'a z Reebokiem, Coca-Cola z Pepsi, McDonald'sa z Burger Kingiem), lecz także ze wszystkimi innymi markami obecnymi w mediach, jak również sponsorowanymi przez siebie imprezami i ludźmi. W tym tkwi zapewne najokrutniejsza ironia brandingu: początkowo większość producentów i sprzedawców poszukiwała autentycznych wydarzeń, ważnych spraw i popularnych imprez publicznych, by przy ich pomocy natchnąć głębszym znaczeniem własną markę. Nierzadko motywację do podobnych działań stanowił szczerý podziw i autentyczna hojność. Jednak aż nazbyt często ekspansywny charakter brandingu prowadził do kompromitacji imprezy, powodując klasyczną sytuację, w której obie strony tracą (*lose – lose*). Fanom mija zainteresowanie (o ile nie ogarnie ich głęboki niesmak) popularnymi wcześniej imprezami kulturalnymi, sponsorzy zaś tracą to, czego najbardziej potrzebują: wrażenie autentyczności, z którym pragną skojarzyć swoją markę.

W każdym razie to właśnie przydarzyło się Michaelowi Chesneyowi, twórcy hip-hopowych reklam, które wprowadziły kanadyjskie billboardy w

erę branding. Chesney kochał Queen Street West w Toronto – sklepy z funkowymi ciuchami, ulicznych artystów, a nade wszystko sztukę graffiti, pokrywającego wszystkie mury w tej części miasta. Chesney uznał, że od rosnącego zainteresowania kulturową wartością graffiti do pełnego skomercjalizowania tej marginalnej przestrzeni – notorycznie wykorzystywanej przez wyrzutek społecznych wszystkich miast świata do wyrażania politycznych i kulturowych idei – jest tylko krok.

Chesney od samego początku uważał się za dalekiego krewnego malujących graffiti dzieciaków – chociaż raczej za bogatego wujaszka niż brata ciotecznego. Czuł, że jako artysta sztuki reklamowej i twórca billboardów, jest również dzieckiem ulicy, bo przecież też pozostawia swój ślad na murach, nawet jeśli tworzy na zamówienia korporacji. Kierując się tym przekonaniem, Chesney zapoczątkował pionierską praktykę zawłaszczania przez reklamę całych budynków. Pod koniec lat 80. firma Chesneya, Murad, zaczęła malować bezpośrednio na murach domów, pozwalając, by architektura determinowała rozmiary reklam. Pomysł ten sięga swoimi korzeniami do malowideł Coca-Coli na ścianach narożnych sklepików spożywczych w latach 20. czy praktykowanego we wczesnej epoce industrialnej zwyczaju ozdabiania fasad fabryk i domów towarowych znakiem handlowym oraz nazwą firmy, malowanymi gigantycznymi literami wprost na murze. Ściany, które Chesney odnajmował Coca-Coli, Warner Brothers i Calvinowi Kleinowi, były jednak coraz większe, a tendencja do powiększania rozmiarów reklam osiągnęła swoje apogeum w billboardzie o kolosalnej powierzchni 20 tysięcy stóp kwadratowych (prawie 1860 m kw.), górującym nad jednym z najbardziej ruchliwych skrzyżowań Toronto. Stopniowo reklamy owinęły się wokół budynków, pokrywając teraz już nie jedną ścianę, lecz wszystkie cztery: otrzymaliśmy więc reklamę w formie domu.

Latem 1996 roku, kiedy Levi Strauss wybrał Toronto na rynek próbny dla nowej linii swoich dżinsów (SilverTab), Chesney przeszedł sam siebie: przegotował spektakl pod tytułem „Przejęcie Queen Street” („The Queen Street Takeover”). W ciągu jednego roku podatkowego 1996/1997 wzrost nakładów na reklamę outdoorową Levi’sa osiągnął zwrotną wysokość 301%, a lwią część tych niespodziewanych pieniędzy spadła właśnie na Toronto. Chesney pomalował swoją ukochaną ulicę na srebrno, czyniąc z niej na okres roku główny element dekoracji najdroższej kampanii outdoorowej w historii Kanady. Kupił fasady prawie wszystkich budynków na najbardziej uczęszczanym odcinku Queen Street, by przerobić je na billboardy Levi’sa, uzupełniając tę reklamową orgię trójwymiarowymi dobudówkami, lustrami i neonami. Był to największy sukces w dziejach agencji Murad, Micheal Chesney jednak zapłacił na zawłaszczenie Queen Street wysoką cenę osobistą. Kiedy w końcowym okresie tej silvertabowej bonanzy towarzyszyłam mu przez jeden dzień w jego pracy, nie mógł zrobić kroku po Queen Street, by nie narazić się na ataki rozwścieczonych przechodniów. Przymykając się chyłkiem pod murami domów, opowiedział mi o spotkaniu z pewną znajomą: „Zabrałeś na Queen Street, powiedziała. Miała łyzy w oczach, a ja serce w gardle, była naprawdę załamana. No ale co można zrobić? To już nie jest Queen, to jest przyszłość”.

Prawie każde wielkie miasto przeżyło jakąś wersję zawłaszczenia przez trójwymiarową reklamę, jeśli nie całych budynków, to autobusów, tramwajów czy taksówek. Wyrażenie niezadowolenia wobec tego rodzaju ekspansji marki nie zawsze jest łatwe – w końcu większość tych miejsc czy pojazdów od dziesięcioleci służyło za nośnik tej czy innej formy reklamy. Jednak gdzieś po drodze proporcje stanęły na głowie. Dzisiejsze autobusy, tramwaje i taksówki, z małą pomocą cyfrowej obróbki obrazu i dzięki zastosowaniu wielkich płacht samoprzylepnej folii, zamieniły się w reklamy na kółkach, wożące pasażerów w brzuchach gigantycznych czekoladowych

batoników i opakowaniach gumy do żucia, dokładnie tak, jak Hilfiger i Polo przerobiły swoich klientów na chodzące billboardy, reklamujące ich markę.

O ile w odniesieniu do taksówek i koszulek owa pełzająca ekspansja reklamy nie wykracza może poza kwestię semantyki, problem przedstawia się znacznie poważniej, kiedy spojrzeć na niego w kontekście innej tendencji marketingu: zawłaszczania przez markę całych dzielnic i miast. W marcu 1999 roku burmistrz Los Angeles Richard Riordan ujawnił plan wiania nowego życia w kolorowe getta, wciąż jeszcze porane bliznami po zamieszkach rasowych, które rozpętały się po ogłoszeniu wyroku w procesie Rodneya Kinga w roku 1992: zdewastowane rejony zostaną zaadaptowane przez wielkie korporacje, które będą odtąd firmowały ich rozwój. Na razie sponsorzy *Genesis L.A.*, jak został nazwany ten projekt – wśród których znaleźli się Bank – America i Wells Fargo & Co. – muszą zadowolić się nadaniem poszczególnym dzielnicom swojego imienia, na wzór sponsorowanych stadionów sportowych. Jeśli jednak inicjatywa ta pójdzie dobrze już znaną nam drogą ekspansywnego brandingu, może się wkrótce okazać, że finansujące ją firmy zdobędą całkiem realną władzę polityczną nad sponsorowanymi społecznościami.

Wizja w pełni sprywatyzowanych firmowych miast czy dzielnic nie jest już dzisiaj tak odległa od rzeczywistości, jak to się mogło wydawać jeszcze kilka lat temu. Mogą o tym świadczyć mieszkańcy disneyowskiego miasteczka Celebration w stanie Floryda, a także obywatele Cashmere w stanie Waszyngton. Życie dwu i pół tysięcznej populacji tego sennego miasteczka koncentruje się wokół fabryki cukierków Liberty Orchard, produkującej od swojego założenia w 1918 roku żelki Aplets i Cotlets. Było to bardzo przyjemne miasteczko, dopóki we wrześniu 1997 roku Liberty Orchard nie oznajmił, że poszuka sobie zieleńszych pastwisk, jeśli miasto nie zgodzi się przekształcić w trójwymiarową atrakcję turystyczną pod patronatem fabryki cukierków, z ometkowanymi drogowskazami wzdłuż

autostrady i śródmieścia przerobionym na korporacyjny sklep z pamiątkami do kompletu. *The Wall Street Journal* tak pisał o ultimatum fabryki cukierków:

Chcą, żeby na wszystkich drogowskazach oraz całej korespondencji urzędowej miasta widniała nazwa „Cashmere, ojczyzna Apletów i Cotletów”. Zażądali, by jedną dwóch głównych ulic miasta przemianować na Cotlets Avenue, a drugą na Aplets Avenue. Producent słodczy domaga się również od burmistrza i Rady Miejskiej odsprzedania budynku ratusza, wybudowania nowych miejsc parkingowych, a może nawet wypuszczenia obligacji w celu sfinansowania szeroko zakrojonej kampanii promującej miasto jako międzynarodową atrakcję turystyczną pod hasłem „Ameryka w łupinie orzecha”.⁴⁰

METKOWANIE MEDIÓW

Wszystkie opowiedziane tu historie wyraźnie wskazują na tę samą tendencję, jednak na obecnym etapie historii sponsoringu, ani tęsknota za mityczną, wolną od hegemonii marki przyszłością, ani marzenia o utopijnej, nie znającej komercjalizacji przyszłości nie mają większego sensu. Branding staje się zjawiskiem niepokojącym – jak to miało miejsce w omówionych wyżej przypadkach – dopiero, kiedy dojdzie do dramatycznego zachwiania równowagi na korzyść sponsorującej marki i co za tym idzie, odzierania otaczającej markę – kultury z elementarnych wartości oraz sprowadzanie jej do roli narzędzia promocji. Do pomyślenia jest jednak również i bardziej zrównoważona relacja, w której zarówno sponsor, jak i sponsorowany zachowują swój stan posiadania przy jasno wyznaczonych i zabezpieczonych granicach. Jako czynna dziennikarka wiem, że krytyczne, niezależne, a nawet antykorporacyjne materiały ukazują się w należących do korporacji mediach, wciśnięte pomiędzy reklamy samochodów i papierosów. Czy ów nieczysty kontekst rzuca cień na podobne publikacje? Bez wątpienia. Lecz jeśli celem

jest równowaga (jako przestawienie czystości), to może prasa, która jako pierwsza stała się nośnikiem masowych kampanii reklamowych, może nam udzielić kilku lekcji radzenia sobie z ekspansywnymi zakusami branding.

Apeluję do wszystkich producentów filmów, żeby nie kręcili „sponsorowanych” obrazów [...] Wierzcie mi, jeśli będziecie na siłę karmić ich reklamą, wciskając im ją w oczy i w uszy, wywołacie niechęć, która prędzej czy później was zgubi.
- Carl Leammlez,
Universal Pictures, 1931

Wiadomo powszechnie, iż wielu reklamodawców narzeka na sąsiedztwo kontrowersyjnych materiałów, wycofuje swoje reklamy, jeśli ich nieznacznie choćby skrytykować, i niestrudzenie walczy o dodatkowe przywileje (tak zwane *value-added*s) – wzmianki o swoich produktach w informatorach handlowych i na stronach z modą. Dla przykładu, S.C. Johnson & Co. zastrzega sobie, by jego reklamy w pismach kobiecych „nie sąsiadowały z artykułami o mocno kontrowersyjnej treści ani z materiałami, których wymowa jest sprzeczna z naturą reklamowanych produktów lub tekstem reklamy”, sklepy z biżuterią De Bers domagają się zaś, by nie umieszczać ich reklam „w pobliżu doniesień tragicznych wydarzeniach ani jakikolwiek artykułów o treści nie współgrającej z pojęciem miłości czy atmosferą romantyzmu”.⁴¹ Aż do 1997 roku, zamieszczając swoją reklamę, Chrysler żądał, by „zaznajamiać go zawczasu z wszelkimi materiałami redakcyjnymi, dotyczącymi seksu, polityki, zagadnień społecznych lub zawierającymi treści, które mogłyby zostać uznane za prowokacyjne bądź obraźliwe”.⁴²

Jednak reklamodawcom nie zawsze udaje się postawić na swoim: kontrowersyjne, a nawet krytykujące największych z nich materiały trafiają zarówno w eter, jak i do druku. Najodważniejsze i najbardziej bezkompromisowe media mogą nam dostarczyć pożytecznych wzorców, jak chronić interes publiczny przed potężnymi naciskami ze strony wielkich korporacji, chociaż większość takich bitew odbyła się za zamkniętymi drzwiami. Z drugiej strony jednak te same media dostarczają przykładów, jak

zabójcze mogą być efekty brandingu dla publicznego dyskursu – zwłaszcza w sytuacji, gdy dziennikarstwo, podobnie jak wszystkie dziedziny naszej kultury, stało się przedmiotem stale rosnących nacisków ze strony dążących do pełnej integracji marek.

Ów wzrost presji po części jest skutkiem eksplozji sponsorowanych projektów medialnych: pism, stron internetowych i programów telewizyjnych, zapraszających korporacyjnych sponsorów do aktywnego włączenia się w ich tworzenie już na etapie opracowywania pomysłu. Taką właśnie komfortową sytuację miał Heineken podczas powstawania programu muzyczno – kulturalnego dla młodzieży *Hotel Babylon* w brytyjskiej ITV. W styczniu 1996 roku wydarzył się żenujący incydent: do prasy przeciekła notatka, w której przedstawiciel browaru, jeszcze przed emisją programu, besztął producentów za to, iż jest on niewystarczająco „zheinekenizowany”. Justus Kos protestował w szczególności przeciw temu, iż męska część widowni popija wino, zamiast „męskich napojów takich jak piwo czy whisky”, zauważał, że „większa obecność piwa jest nie tylko pożądana, lecz wręcz konieczna” i narzekał, że prowadzący program „przedstawiając gości, stają w ten sposób, iż zasłaniają logo piwa”. Największe oburzenie wywołała skarga Kosa, „że na widowni znajduje się zbyt wielu czarnych”.⁴³ Gdy sprawą zajęła się prasa, prezes zarządu Heinekena Karel Vuunsteen złożył oficjalne przeprosiny.

Kolejny skandal wybuchł w roku 1998, podczas zimowych Igrzysk Olimpijskich w japońskim Nagano, kiedy to Roberta Baskin, dociekliwa dziennikarka CBS, zobaczyła, że jej koledzy z działu sportowego komentują zawody w kurtkach ozdobionych rzucającym się w oczy znaczkiem Nike’a. Nike, który był oficjalnym sponsorem transmisji z olimpiady w sieci CBS, ubrał dziennikarzy sportowych i prezenterów wiadomości we własne stroje, ponieważ – wedle słów rzecznika prasowego firmy Lee Wiensteina – „pomaga to w budowaniu popularności naszych produktów”. Baskin była

„wstrząśnięta i zażenowana” widocznym zaangażowaniem swojej sieci w promowanie produktów Nike’a nie dlatego, iż jeszcze bardziej zacierało to granice pomiędzy dziennikarstwem a reklamą, lecz ponieważ dwa lata wcześniej przygotowała materiał na temat nieludzkiego traktowania robotników w fabryce butów Nike’a w Wietnamie. Oskarżyła teraz swoją stację, iż ta zabroniła jej prowadzić dalsze śledztwo i nie dopuściła do ponownej emisji programu, by chronić swoje układy z najkrowym gigantem. Prezes CBS News Andrew Heyward zawzięcie zaprzeczał, jakoby ugiął się pod presją sponsora, nazywając zarzuty Baskin „całkowicie niedorzecznymi”. W połowie igrzysk kazał zdjąć kurtki dziennikarzom programów informacyjnych, jednak ich koledzy z działu sportowego nie przebrali się do końca olimpiady. W pewnym sensie historie te ukazują jedynie zbrutalizowaną wersję uświęconych tradycją wojen, które dziennikarze i reklamodawcy toczą ze sobą od 125 lat. Dzisiejsze korporacje coraz częściej jednak nie poprzestają na nakłanianiu redaktorów i producentów, by wzięli na siebie rolę agencji reklamowych i sami szukali sposobów na przemycanie reklam produktów w artykułach i materiałach zdjęciowych; proszą kolorowe czasopisma, by całkowicie przejęły podstawową funkcję agencji reklamowej, biorąc czynny udział w tworzeniu ukazujących się na ich łamach reklam. Redakcje zmieniają się w ośrodki badania rynku, gromadząc bezcenne, szczegółowe informacje na temat demograficznego i społecznego profilu swoich czytelników.

W wielu przypadkach pisma wykorzystują zebrane w ten sposób informacje do projektowania reklam, adresowanych do ściśle określonej grupy docelowej, jaką stanowią ich czytelnicy. Magazyn *Details* na przykład włączył do swojego wydania z października 1997 roku dwudziestoczterostronicowy komiks reklamowy, w którym produkty w rodzaju wody kolońskiej Hugo Boss czy dżinsów Lee wkomponowały się zgrabnie w historyjkę w przygodach zawodowego łyżwiarza. Za każdym

razem po stronie, na której dany produkt miał swoje największe wejście, pojawiała się prawdziwa reklama jego producenta.

Ironia takich brandingowych eksperymentów tkwi w tym, że zdają się one tylko pogarszać stosunki między marką a goszczącym ją medium. Luksusowe marki nieuchronnie zaczynają zadawać sobie pytanie, dlaczego w ogóle muszą włączać się w cudze przedsięwzięcia medialne. Dlatego po tym, jak zdołamy udowodnić, iż potrafią zintegrować się z najmodniejszymi i najbardziej trendy pismami, wciąż trzyma się je na dystans lub co gorsza, przylepia im się etykietkę „reklamy”, równie zachęcającą, co ostrzeżenie Ministerstwa Zdrowia na paczce papierosów? Kolorowe pisma coraz bardziej przypominają więc katalogi markowej odzieży, podczas gdy katalogi markowej odzieży upodabniają się do kolorowych pism: Abercrombie & Fitach, J. Crew, Harry Rosen i Diesel przejęły formułę książki z powiastkami z własnymi bohaterami i prościutką intrygą.

Fuzja mediów z katalogiem osiągnęła nowy poziom w styczniu 1998 roku, wraz z wejściem na ekrany telewizyjne serialu dla młodzieży *Dawson's Creek* (w Polsce *Jezioro Marzeń*). Nie dość, że wszystkie postacie noszą w nim ubrania J. Crew, nie dość, że filmowane w wietrznych, żeglarskich planach sprawiają wrażenie, jakby zeszyły ze stron katalogu J. Crew, nie koniec nawet na tym, że wypowiadają kwestie w rodzaju: „wygląda, jakby zszedł ze stron katalogu J. Crew”, to jeszcze obsada filmu została sportretowana na okładce styczniowego katalogu tej firmy. Wewnątrz nowego „megakatalogu” możemy obejrzeć młodych aktorów na deskach przystani, wiosłujących po jeziorze – wyglądających, jakby wyszli prosto z odcinka *Dawson's Creek*.

Miejscem narodzin tego rodzaju markowych ambicji jest świat wirtualny, w którym nikt nigdy nie udawał, że istnieje jakikolwiek rozdział pomiędzy dziennikarstwem a reklamą. W Internecie język marketingu osiągnął swoje najwyższe spełnienie: stał się reklamą wolną od reklam. Lwia część

internetowych mutacji tradycyjnych środków przekazu zamieszcza zwykle, jawne reklamy, podobne do tych, które ukazują się w wersjach drukowanych czy emitowanych w radiu i telewizji, jednak wiele mediów używa sieci do znacznie agresywniejszego zacierania granicy pomiędzy dziennikarstwem i reklamą, niż byłoby to możliwe w świecie pozawirtualnym. Na przykład na stronach internetowych *Teen People* czytelnicy mogą kilkoma kliknięciami myszki zamówić kosmetyki i ubrania, o których jest mowa w tekście. Odwiedzający strony *Entertainment Weekly* mogą zamówić reklamowaną książkę albo kompakt. W Kanadzie *The Globe and Mail* ściągnął na siebie gniew niezależnych księgarzy internetową mutacją swojego działu o książkach, ChaptersGLOBE.com Po przeczytaniu recenzji odwiedzający mogą zamówić omówioną książkę w sieci sklepów internetowych Chapters – „największej kanadyjskiej księgarni internetowej”, zrodzonej z mariażu krytyki literackiej i handlu detalicznego. W Stanach podobne kontrowersje budzi wirtualna spółka *The New York Times* z Barnes and Noble.

Wspomniane strony stanowią zresztą stosunkowo blade przykłady nasycania sieci markową propagandą. Coraz częściej projektowaniem stron internetowych zajmują się specjaliści zwani „content developer”, których rola polega na stworzeniu kontekstu, stanowiącego idealne stanowisko dla marek klientów. Jednym z takich przedsięwzięć jest Parent Soup, wymyślona przez dewelopera „iVillage” na zamówienie Fisher-Price, Starbucks, Procter & Gamble i Polaroida. Przypisuje ona sobie miano „koła dyskusyjnego rodziców” i usiłuje imitować forum internetowe, ale rodzice zwracający się do Parent Soup po koleżeńską poradę otrzymują ometkowane mądrości w rodzaju: Jeśli chcesz podnieść poczucie wartości twojej córeczki, rób jej dużo zdjęć polaroidem. Nie musisz przyciskać czy kupować redaktorów – możesz publikować własną gazetkę z poradami, zbudowaną wyłącznie z reklam.

Strona internetowa wódki Absolut z 1997 roku, Absolut Kelly, dobrze uzmysławia w jakim kierunku zmierzają media. Producent Absolutu od dawna już stosował praktykę zdobywania oryginalnych, inspirowanych jego marką dzieł grafików, projektantów mody czy pisarzy, którymi uatrakcyjniał swoje reklamy; tym razem jednak poszedł o wiele dalej. Na stronie Absolut Kelly produkt reklamowała jedynie nazwa strony, resztę stanowił ilustrowany ustęp z książki *Out of Control* Kevina Kelly'ego z magazynu *Wired*. Spełniło się odwieczne marzenie menedżerów, odpowiedzialnych za tworzenie rynkowego wizerunku marki: marka wtopiła się niezauważalnie w samo serce kultury. Jasne, że producenci którzy utknęli po nieodpowiedniej stronie granicy dzielącej handel od kultury, nie pogardzą hałaśliwymi wtrętami, ale tak naprawdę chodzi o to, by marka została zaakceptowana nie tylko jako sztuka reklamowa, lecz jako sztuka w ogóle. W świecie pozawirtualnym Absolut nadal jest po prostu najważniejszym reklamodawcą magazynu *Wired*, ale w sieci pełni rolę gospodarza, podczas gdy autor *Out of Control* został zepchnięty na drugi plan.

Miast ograniczać się do zwykłego finansowania cudzych dokonań, korporacje występują w sieci w niedostępnej wcześniej dla nich roli „dostarcycieli treści”: strony Gapa prowadzą porady dla podróżników, Volkswagen oferuje darmową muzykę, Pepsi zachęca odwiedzających jej strony, żeby ściągali sobie gry wideo, a Starbucks serwuje internetową mutację swojego magazynu *Joe*. Wchodząc w Internet, każda marka otrzymuje swój własny wirtualny markowy organ prasowy – przyczółek, z którego może przepuścić zmasowany szturm na Innem niewirtualne media. Wychodzi na to, że marka sprzedaje w sieci nie tylko swoje produkty, lecz także nowy model relacji mediów z korporacyjnym sponsorem. Dzięki swojej anarchicznej naturze Internet stwarza warunki, w których model ten można szczególnie szybko wprowadzić w życie, lecz rezultaty owej operacji dają się odczuć przede wszystkim poza siecią. Dla przykładu, mniej więcej w

rok po projekcie Absolut Kelly, producent wódki osiągnął pełną integrację z materiałem redakcyjnym w magazynie *Saturday Night*, gdzie ostatnia strona dziewięciostronicowego ustępu powieści Mordecaia Richlera *Barney's Version*, owijała się wokół butelki Absolutu. Nie była to reklama, lecz integralna część opowieści, a jednak u dołu strony znalazły się słowa „Absolut Merdecai”.⁴⁴

Kolorowe pisma i pojedyncze programy telewizyjne dostrzegły już wprawdzie markowe światło, najlepszy model pełnej integracji marki z mediami stanowi jednak kanał telewizyjny MTV. Powstał on jako projekt sponsorowany, spółka joint venture Warner Communications i American Express. Od samego początku MTV była czymś więcej niż zwykłą maszyną marketingową do reklamowania przez 24 godziny na dobę produktów (toników na pryszczę i albumów płytowych, zawsze w pełnej harmonii z muzyką i wideoklipami); jest również całodobową reklamą samej MTV: pierwszej naprawdę markowej sieci telewizyjnej na świecie. Mimo iż MTV doczekała się wielu imitacji, jej oryginalny geniusz, jak wam to powie każdy specjalista od marketingu, polega na tym, iż widzowie nie oglądają poszczególnych programów; po prostu oglądają MTV. „Jeśli chodzi o nas, to naszą gwiazdą jest MTV”, powiada Tom Freston, założyciel sieci.⁴⁵

Reklamodawcy nie nadają po prostu swoich reklam w MTV, ich celem jest pełen co-branding ze stacją, osiągnany za pomocą chwytów nie do pomyślenia w przypadku większości innych sieci telewizyjnych: prezentów reklamowych, konkursów, filmów, koncertów, ceremonii rozdania nagród, ubrań, list przebojów, list notowań najróżniejszych zjawisk i rzeczy, kart kredytowych i wielu, wielu innych.

Model: medium = marka, który MTV doprowadziła do doskonałości, zaadaptowały niemal wszystkie najważniejsze środki przekazu, Od kolorowych pism po studia filmowe, sieci telewizyjne i poszczególne programy. Hip-hopowy magazyn *Vibe* rozszerzył swoją działalność na sieć

telewizyjną, pokazy mody i seminaria muzyczne. Fox Sports oznajmił, iż pragnie, by jego nowa linia ubrań dla panów nie ustępowała ofercie Nike'a: „Mamy nadzieję zdjąć luz i styl życia Fox Sports z ekranu i ubrać weń żywych mężczyzn, tworząc w ten sposób naród chodzących billboardów”, powiedział David Hill, prezes zarządu Fox Broadcasting.

Pęd do brandingu przybiera najbardziej dramatyczne formy w przemyśle filmowym. W tym samym czasie, gdy umieszczanie w filmach produktów znanych marek stało się dla film rodzaju Nike'a, Macintosha czy Starbucks nieodzownym środkiem marketingowym, same filmy zaczęły być coraz częściej postrzegane jako kolejne „rekwizyty markowych mediów”. Nowo powstałe konglomeraty rozrywkowe nieustannie poszukują klamer, którymi mogłyby spiąć swoje zróżnicowane przedsięwzięcia w sieć wzajemnych promocji, a do tej roli najlepiej nadają się gwiazdy hollywoodzkich superprodukcji. Filmy produkują gwiazdy, potrzebujące promocji w książkach, magazynach i telewizji, w zamian zaś stwarzają gwiazdom sportu, telewizji i muzyki wielkie możliwości „poszerzania” ich własnych marek.

Wpływ takiego wzajemnego potęgowania działania (**synergii**) na kulturę omówię szerzej w rozdziale dziewiątym, ma ono jednak również bezpośredni związek ze zjawiskiem kurczenia się nieobjętej marketingiem „przestrzeni” kulturowej, którym zajmujemy się w tej części książki. Pojawienie się odpowiedzialnych za markę menedżerów, mających się za wrażliwych twórców kultury, oraz twórców kultury, przyjmujących twarde biznesowe metody budowniczych marek, pociągnęło za sobą dramatyczną zmianę w sposobie myślenia. Wszelkie ewentualne wysiłki chronienia programu telewizyjnego przed nadmierną ingerencją sponsora, nowego gatunku muzycznego przez rażącym skomercjalizowaniem czy kolorowego pisma przez jawną kontrolą reklamodawców ustępują przed imperatywem maniakalnego brandingu: popularyzowania „znaczenia” swojej marki za pomocą wszystkich środków, jakie okażą się konieczne, często we

współdziałaniu z innymi potężnymi markami. W tym kontekście widzimy, że marka *Dawson's Creek* wyraźnie zyskuje na pojawieniu się w katalogu J. Crew, że marka Kelly'ego umacnia się poprzez swój związek z wódką Absolut, że magazyn People zwiększa swoją popularność dzięki bliskim związkom z Tommy Hilfigerem, zaś mariaż *Mrocznego Widma* z Pizzą Hut, Kentucky Fried Chicken i Pepsi oddaje nieocenione usługi promowania marki *Gwiezdnych Wojen*. Tam, gdzie wspólnym celem jest popularność marki, powtarzalność i widzialność, stanowią jedyne prawdziwe wyznaczniki sukcesu. Proces pełnej integracji reklamy ze sztuką, marki z kulturą, trwał przez większą część stulecia, jednak bez trudu możemy wskazać moment, kiedy osiągnął punkt bez powrotu: stało się to w kwietniu 1998 roku, wraz z rozpoczęciem przez Gapa kampanii reklamowej Gap Khakis.

METKOWANIE MUZYKI

W roku 1993 Gap wystąpił z serią reklam "Who wore khaki?" („Kto nosił khaki?”), wykorzystujących stare zdjęcia takich znanych postaci kontrkultury, jak James Dean czy Jack Kerouac, ubranych w brunatnozielone portki. Kampania bazowała na formule szablonowego „dokooptowania”: weź coolerskiego artystę, skojarz jego mistykę ze swoją marką, a potem miej nadzieję, że ta asocjacja się przyjmie i ty też staniesz się *cool*. Wywołało to zwykłą dyskusję na temat masowej sprzedaży buntu, podobnie jak udział Williama Burroughsa w reklamach Nike'a, mający zresztą miejsce w tym samym czasie.

Szybki przeskok do roku 1998. Gap wprowadza swoje przełomowe reklamy *Swingujących Khakis*: proste, pyszne i trzeba przyznać, znakomicie zrobione miniaturki wideoklipów pod muzyczkę „Jump, Jive'nWail”. Kwestia, czy te reklamy były „dokooptowaniem” artystycznej integralności muzyki, nie miała żadnego znaczenia. Reklamy gapa nie wyzyskiwały zjawiska odrodzenia swingu – można by twierdzić, i to nie bez podstaw, że to

one właśnie je wywołały. Kilka miesięcy później, kiedy piosenkarz i autor piosenek Rufus Wainwright wystąpił w bożonarodzeniowej reklamie Gapa, sprzedaż jego płyt podskoczyła tak gwałtownie, że firma fonograficzna zaczęła promować go jako „faceta z reklam Gapa”. Macy Gray, nowa gwiazda rhythm and bluesa, również wypłynęła na szerokie wody dzięki udziałowi w reklamie Baby Gap. I zamiast uznać, że reklamówki Gap Khaki zostały ściągnięte z wideoklipów MTV, zaczęliśmy nagle odnosić wrażenie, że wszystkie wideoklipy tej stacji – od Brandy po Britney Spears i Backstreet Boys – przypominają reklamy Gapa; firma wymyśliła własną estetykę, która przeniknęła do muzyki, innych reklam, a nawet filmów takich jak *Matrix*. Stało się jasne, iż po pięciu latach intensywnego promowania marki, tożsamej z określonym stylem życia, Gap ma tyleż do powiedzenia w branży kreowania kultury, co artyści występujący w jego reklamówkach.

Jeśli zaś chodzi o samych artystów, coraz częściej przestają oni uważać koncerty w rodzaju Gapa za nadzianych pariasów, próbujących żerować na ich sztuce, a zaczynają postrzegać je jako kolejne medium, obok radia, wideo i kolorowych pism, przydatne do promowania ich własnych marek. „Musimy być wszędzie. Nie stać nas na to, żeby się za wysoko cenić”, tłumaczy Ron Shapiro, wiceprezes Atlantic Records. A tak na marginesie, kampanie reklamowe Nike’a czy Gapa docierają w więcej kulturowych zakamarków niż nieustannie powtarzane przez MTV wideoklipy czy okładkowy artykuł w magazynie *Rolling Stone*. Dlatego właśnie włączanie się w owe reklamowe szturmowanie – jak choćby w przypadku Fat Boy Slima u Nike’a, Brandy w reklamówkach Cover Girl, czy Lil’ Kim rapującej dla Candies – stało się, jak to radośnie obwieścił *Business Week*, tym samym, co „dostanie się na listę przebojów”.⁴⁶

Oczywiście, zawłaszczanie muzyki przez markę to nie bajeczka o utraconej niewinności. Muzycy śpiewali w reklamówkach i podpisywali kontrakty ze sponsorami, odkąd istnieje radio, tak samo jak od zawsze

puszczali swoje utwory w komercyjnych radiostacjach i podpisywali umowy z międzynarodowymi koncernami płytowymi. Przez całe lata 80 – będące epoką otwartego reklamowania cudzych produktów – gwiazdy rocka tej miary co Eric Clapton śpiewały w reklamach piwa, a gwiazdy popu zachęcały do picia napojów gazowanych: George Michael, Robert Plant, Whitney Houston, Run – DMC, Madonna, Robert Palmer, David Bowie, Tina Turner, Lionel Richie i Ray Charles użyczyli swoich głosów Pepsi i Coca-Coli, a hymny lat sześćdziesiątych w rodzaju „Revolution” Beatlesów były wykorzystywane jako muzyczne tło do reklamówek Nike’a.

W tym samym okresie The Rolling Stones położyli kamień milowy w historii muzyki, zapoczątkowując erę tournée sponsorowanych – i dzisiaj, szesnaście lat później, nadal stoją w awangardzie przemian, konsekwentnie wprowadzając w życie najnowszą ideę korporacyjnego rocka: zespół jako rozszerzenie marki. Gdy w roku 1981 Jovan – producent ewidentnie nie rock’n’rollowych perfum – zasponsorował trasę koncertową Rolling Stonesów po wielkich stadionach, był to pierwszy tego rodzaju układ w historii, bardzo zresztą nienerwowy w porównaniu z dzisiejszymi standardami. Logo koncernu pojawiało się w kilku reklamach i na banerach, jednak została zachowana wyraźna granica między zespołem, który postanowił „się sprzedać”, a korporacją, która zapłaciła olbrzymią sumę za skojarzenie z immanentną buntowniczością rocka. Ów podrzędny status mógł odpowiadać firmie zainteresowanej jedynie upchnięciem swoich produktów, ale projektantowi odzieży Tommy Hilfigerowi, który postanowił uczynić energię rocka i rapu zasadniczą treścią swojej marki, potrzebne było integralne doświadczenie, pozostające w większej harmonii z jego własnymi poszukiwaniami transcendentnej tożsamości. Rezultat mogliśmy obejrzeć w 1997 roku, podczas sponsorowanej przez Hilfigera trasy koncertowej promującej płytę *Bridges To Babylon*. Firma miała wyłączność na ubieranie

nie tylko Micka Jaggera, lecz także Sheryl Crow grającej supporty – oboje prezentowali na estradzie modele z nowej rock'n'rollowej kolekcji Hilfigera.

Pełna integracja marki z kulturą została jednak osiągnięta dopiero w styczniu roku 1999, kiedy to Hilfiger rozpoczął kampanię promującą kolejną trasę koncertową Rolling Stonesów, No Security Tour. Reklamy składały się z całostronicowego zdjęcia olśniewających młodością modeli Tommy Hilfigera, „oglądających” koncert Rolling Stonesów pokazany na sąsiedniej stronie. Fotografie członków zespołu były cztery razy mniejsze od zdjęć modeli. W niektórych reklamach Rolling Stonesi w ogóle się nie pojawiali, występowały w nich wyłącznie klony Tommy Hilfigera z gitarami w ręku. Wszystkim reklamom towarzyszyło szczególne logo, będące skrzyżowaniem słynnego czerwonego języka Stonesów z czerwono – białą – niebieską flagą Hilfigera. Hasło przewodnie brzmiało: „Tommy Hilfiger zaprasza na No Security Tour Rolling Stonesów” – chociaż pod tym tekstem można było zobaczyć nie daty ani miejsca koncertów, a jedynie listę adresów największych sklepów Hilfigera.

Innymi słowy, nie było to żadne sponsorowanie rocka, tylko „reklama na żywo”, jak to określił konsultant ds. mediów Michael J. Wolf.⁴⁷ Koncepcja tej kampanii pokazuje wyraźnie, że Tommy Hilfigera nie interesuje kupowanie cudzych występów, nawet gdyby to mieli być Rolling Stonesi. Koncert odgrywał tylko rolę dekoracji, skutecznie uwypuklającej zasadniczą rockandrollową treść marki; stanowi ona zaledwie część zakrojonego na znacznie szerszą skalę planu wywalczenia sobie własnego miejsca w świecie muzycznym, należnego dotąd nie sponsorowi, lecz wykonawcy – pozycji analogicznej do tej, jaką Nike zdobył w świecie sportu.

Integracja marki Hilfiger ze Stonesami stanowi jaskrawy przykład nowej relacji między zespołami i sponsorami, zaczynającej obowiązywać w przemyśle muzycznym. Tylko jeden krok dzielił Volkswagena od wykorzystania w reklamach nowego garbusa muzyki elektronicznej

najnowszej generacji do zorganizowania DriversFest '99, własnego festiwalu muzycznego na Long Island. Co do liczby sprzedanych biletów, DriversFest może rywalizować z Methos Freshmaker Tour, wymyślonym dwa lata temu objazdowym festiwalem, stanowiącym ometkowaną własność producenta odświeżających oddech miętówek – odwiedzający stronę internetową Menthosa mogą oddać głos na zespół, którego koncert chcieliby zobaczyć podczas kolejnej imprezy. Podobnie jak strona internetowa Absolut Kelly czy tej obwoźna wystawa sztuki firmowana przez Curiously Strong Altoids, nie są to wydarzenia sponsorowane: infrastrukturę imprezy stanowi marka, artyści są tylko wypełniaczem. Mamy tu do czynienia z odwróceniem układu sił, które sprawia, iż wszelka dyskusja o potrzebie ochrony nie objętej marketingiem przestrzeni artystycznej wydaje się beznadziejnie naiwna.

Ten nowy trend najlepiej prześledzić na przykładzie imprez muzycznych organizowanych przez wielkich producentów piwa. Miast śpiewać w reklamówkach, jak to czynili w latach 80., artyści tacy jak Hole, Soundgarden, David Bowie czy Chemical Brother, grają dziś chałtury na piwnych festiwalach. Molson Breweries, właściciel połowy akcji jedyne go w Kanadzie organizatora imprez muzycznych o zasięgu ogólnokrajowym, Universal Concerts, sprawił, że jego marka jest promowana przy okazji niemal wszystkich koncertów rockowych i popowych, jakie odbywają się w tym kraju – większość imprez muzycznych jest organizowana za pośrednictwem promocyjnej agencji Molson Canadian Rocks lub odbywa się w jednym z wielu należących do niego obiektów: Molson Stage, Molson Park albo Molson Amphitheatre. Przez pierwsze dziesięciolecie był to fantastyczny układ, jednak w połowie lat 90. Molson uznał, że ma dość figurowania na drugim planie. Gwiazdy rocka mają irytujący zwyczaj ściągania na siebie światła wszystkich reflektorów, a niekiedy zdarza im się nawet sponiewierać z estrady swojego sponsora.

Wyraźnie znudzony tą sytuacją, Molson zorganizował w 1996 roku swój pierwszy koncert pod hasłem Randka w Ciemno (Blind Date Concert). Pomysł, który w międzyczasie przyjął się również w Stanach, gdzie zaadaptowała go siostrzana korporacja Miller Beer, jest bardzo prosty: urządza się konkurs, w którym nagrodę stanowią bilety na koncert, organizowany przez piwo Molson (albo Miller) w małym, ekskluzywnym klubie – bez porównania mniejszych od scen, na których zwykle występują megagwiazdy. A teraz najważniejsze: nazwa zespołu musi pozostać tajemnicą do chwili jego wejścia na estradę. Zbliżający się koncert budzi narastającą ekscytację (starannie podsycaną przez odpowiednią kampanię reklamową), ale to nie David Bowie, Rolling Stones, Soundgarden, INXS, ani żaden inny zespół, który gra dla zwycięzców Randki w Ciemno, jest na ustach wszystkich, lecz Molson albo Miller. Nikt nie wie, kto zagra, ale wszyscy wiedzą, dzięki komu odbędzie się koncert. Za sprawą Randki w Ciemno Molson i Miller znalazły sposób na skojarzenie swojej marki z najpopularniejszymi muzykami, zachowując przy tym absolutną nad nimi przewagę. „Tak się jakoś zabawnie składa”, mówi Steve Herman z Universal Concerts, „że piwo jest ważniejsze od zespołu”.⁴⁸

Gwiazdy rocka, sprowadzone do roli hojnie opłacanych grajków na imieninach u wujka Molsona, zawsze znajdują ten czy inny żalosny sposobik, żeby pokazać pazury. Niemal każdy muzyk, który grał w koncertach Randki w Ciemno, miał swoją kwestię: Courtney Love powiedziała dziennikarzowi: „Niech Bóg błogosławi Molsona [...] Kąpię się w nim”.⁴⁹ Johnny Lydon z Sex Pistols wrzasnął z estrady: „Dziękuję wam za pieniądze”, a Chris Cornell z Soundgarden poinformował widownię: „Taa, jesteśmy tutaj dzięki jakiemuś pieprzonemu producentowi piwa [...] Labatt”. Ale te wybuchy temperamentu giną w tle całej imprezy, w której prawdziwymi gwiazdami rocka są Molson oraz Miller i dla której zachowanie rozdrażnionych zespołów do wynajęcia nie ma większego znaczenia.

Jack Rooney, zastępca dyrektora działu marketingu Millera, wyjaśnia, że dwustumilionowy budżet promocyjny, którym dysponuje, przeznaczony jest przede wszystkim na poszukiwanie nowych, twórczych sposobów wyróżnienia marki Miller spośród powodzi innych marek zalewających rynek. „Naszymi konkurentami są nie tylko Coors czy Corona”, mówi, „lecz także Coca-Cola, Nike i Microsoft” .⁵⁰ Na tym jednak nie koniec. W 1997 roku, na publikowanej rokrocznie przez pismo *Advertising Age* liście najlepiej sprzedających się marek Top Marketing 100, pojawił się nowy przybysz: Spice Girls (nie powinno to dziwić, Posh Spice powiedziała kiedyś dziennikarzowi: „Chciałyśmy, żeby nazwa naszego zespołu była znana we wszystkich domach. Jak Ajax”⁵¹). Spice Girls zajęły też siódmą pozycję w pierwszej edycji nowej listy magazynu *Forbes*, Celebrity Power 100, punktującej nie sławę czy majątek, lecz zasięg „franczyzy” marki danej gwiazdy. Pojawienie się tej listy wyznacza przełomowy moment korporacyjnej historii, dowodząc, jak ujął to Michael J. Wolf, iż „marka i gwiazda stały się jednym i tym samym”.⁵²

Lecz odkąd marka i gwiazda stały się jednym i tym samym, zaczęły rywalizować ze sobą w idącym o wielką stawkę boju o popularność. Fakt ten gotowi są uznać coraz liczniejsi producenci artykułów konsumpcyjnych. Dla przykładu, kanadyjska firma odzieżowa Club Monaco z zasady nie zatrudnia w swoich kampaniach reklamowych żadnych sław. „Myśleliśmy o tym”, mówi jej wiceprezes Christine Ralphs, „ale ilekroć na coś takiego poszliśmy, zawsze okazywało się, że znana osoba skupia na sobie więcej zainteresowania niż marka, a my nie mamy ochoty się z nikim dzielić”.⁵³

Ostrożność taka jest uzasadniona: chociaż producenci ubrań i słodczy z coraz większą determinacją starają się sprowadzać muzyków do roli nadwornych grajków, zespoły i producenci płyt zaczynają kontestować ten zdegradowany status. Zorientowawszy się, jak gigantyczne zyski zapewnia Tommy Hilfigerowi i Gapowi kojarzenie swoich marek z muzyką, firmy

fonograficzne postanowiły wstrzelić się w brandingowy biznes. Nie tylko stworzyły dla wsparcia swoich muzyków wielce wyrafinowany system wzajemnego promowania - zespoły coraz częściej powstają i przechodzą próbny test na rynku w ten sam sposób, co marka; weźmy choćby Spice Girls, Backstreet Boys, N'Sync, Ali Saints, i tak dalej. Prefabrykowane kapela nie są w przemyśle muzycznym niczym nowym, podobnie jak zespoły posiadające własne linie produkcyjne, jednak zjawisko to nigdy nie zdominowało kultury masowej w takim stopniu, jak w końcu lat 90., zaś muzycy nigdy dotąd tak agresywnie nie rywalizowali z producentami artykułów konsumpcyjnych. Sean „Puffy” Combs wykorzystał popularność, którą zdobył jako raper i producent płyt, do stworzenia własnego pisma, kilku restauracji, własnej linii markowej odzieży i linii mrożonek. Raekwon z kapeli rapowej Wu-Tang Clan wyjaśnia zaś, iż „muzyka, filmy i ciuchy są składnikami jednego bigosu. Niewykluczone, że w 2005 roku będziemy sprzedawać w Nordstrom własne meble Wu-Tang”.⁵⁴ Wygląda na to, że jedyne istotne pytanie, jakie może jeszcze paść w dyskusji o sponsoringu, bez względu na to, czy mowa o Gapie, czy o Wu-Tang Clan, brzmi następująco: gdzie wyznaczycie granicę dalszemu rozszerzaniu waszej marki?

NIKE: METKOWANIE SPORTU

Każda dyskusja na temat markowych sław nieuchronnie zmierza do tego samego punktu: jest nim Michael Jordan, okupujący pierwsze pozycje na wszystkich listach, człowiek, który wcielił się we własną markę JORDAN, określaną przez swojego agenta specjalnie na ten cel ukutym terminem „supermarka”. Jednak omówienie markowego potencjału Michaela Jordana trzeba rozpocząć od marki, która wyrobiła mu markę: od Nike’a.

Nike odniósł w dziedzinie spychania sportu na dalszy plan sukces, o jakim aspirujące do roli gwiazd rocka browary mogą tylko pomarzyć.

Oczywiście, sport zawodowy, tak samo jak promowana przez wielkie wytwórnie fonograficzne muzyka, jest przedsięwzięciem *senst stricto* dochodowym, dlatego też historia Nike'a ilustruje nie tyle zjawisko kurczenia się przestrzeni nieobjętej marketingiem - która (o co można by się spierać) w tym kontekście nigdy nie istniała - ile mechanizmy brandingu i jego zdolności usuwania wszystkiego w cień. Koncern, połykający gigantycznymi haustami przestrzeń kulturową, stanowi wzorcowy przykład transcendentnej supermarki lat 90., a jego działalność, lepiej niż w przypadku jakiegokolwiek innej pojedynczej firmy, pokazuje charakterystyczne dla brandingu dążenie do zatarcia wszelkich granic pomiędzy sponsorem a sponsorowanym. Oto producent butów do biegania, który postawił sobie za cel wysadzenie z siodła profesjonalnego sportu, igrzysk olimpijskich, a nawet słynnych sportowców, by samemu stać się jedyną obowiązującą definicją sportu.

Prezes Nike'a Phil Knight zaczął sprzedawać buty do biegania jeszcze w latach 60., jednak prawdziwą fortunę zbił dopiero wtedy, kiedy profesjonalne obuwie stało się obowiązkowym rekwizytem joggingowego szaleństwa, które ogarnęło Amerykę. Lecz gdy w połowie lat 80. moda na jogging zaczęła słabnąć, a Reebok zmonopolizował rynek pantofli do aerobiku, Nike został z produktem, któremu groziło skończenie na wielkim śmietniku przelotnych kaprysów yuppies. Zamiast zwyczajnie przerzucić się na produkcję obuwia sportowego innego typu Knight postanowił, że w nowej inkarnacji Nike'a buty do biegania zajmą pozycję marginalną. Zostawmy je Reebokowi i Adidasowi - Nike przekształci się, wedle słów Knighta, w „najlepszą firmę w dziedzinie sportu i fitness na świecie”.⁵⁵

Korporacyjny mit głosi, że Nike jest firmą sportową i fitnessową, ponieważ założyła ją paczka facetów, uwielbiających sport i darzących fanatycznym podziwem wielkich sportowców. W rzeczywistości proces tworzenia koncernu był nieco bardziej skomplikowany. Możemy wyróżnić

trzy podstawowe wytyczne, którymi kierowali się szefowie Nike'a. Pierwsza: zrób z wyselekcjonowanej grupy sportowców supergwiazdy w hollywoodzkim stylu, które będą kojarzone nie ze swoimi drużynami, a czasami nawet nie z uprawianą przez siebie dyscypliną, lecz z pewnymi czystymi ideami, związanymi ze sportem jako takim, jak na przykład przekraczanie barier czy wytrwałość - innymi słowy, z grecko-rzymskim ideałem atletycznego męskiego ciała. Druga: wystaw „Czysty Sport” Nike'a i jego drużynę sportowych supergwiazd przeciwko opanowanemu obsesją przepisów skostniałemu światu tradycyjnego sportu. Trzecia i najważniejsza: tłocz na wszystkim swoje logo, jakby od tego zależało twoje życie.

KROK 1: WYKREUJ GWIAZDĘ SPORTU

Niesamowite umiejętności koszykarskie Michaela Jordana wywindowały Nike'a pod markowe niebiosa, ale to reklamy Nike'a uczyniły z Jordana globalną supergwiazdę. To prawda, że utalentowani sportowcy, tacy jak Babe Ruth czy Muhammad Ali, cieszyli się popularnością jeszcze przed nastaniem Nike'a, ale sława żadnego z nich nie wzbiła się na takie kosmiczne wysokości, co sława Jordana. Ten poziom zarezerwowany był dla znakomitości świata filmu i muzyki, które przeszły obróbkę za pomocą efektów specjalnych były umiejętnie kierowane przez reżyserów, a ich sukces stał się możliwy dzięki sile oddziaływania filmów i wideoklipów. Gwiazdy sportu ery sprzed Nike'a, *żeby* niezależnie od tego, jak bardzo były utalentowane i uwielbiane, nie mogły oderwać się od ziemi. Owszem, piłka nożna, hokej i baseball nieustannie gościły w telewizji, ale pokazywany w niej sport ograniczał się do rzeczywistych meczów, pokazywanych minuta po minucie, zagranie po zagranie, często nudnych, a tylko momentami podniecających, gdzie techniczną perfekcję widać było jedynie na powtórkach w zwolnionym tempie. Co zaś się tyczy reklam produktów, w których występowali sportowcy czy to w prasie, czy w telewizyjnych

spotach, miały one niewiele wspólnego z supernowoczesnymi metodami kreowania gwiazd - czy to weźmiemy Wilita Chamberlaina, uśmiechającego się głupawo z pudełka płatków Wheaties, czy Rocketa Richarda, zdjętego z boiska „na dwie minuty za zbyt dobry wygląd” w reklamówce Grecian Formula. W roku 1985 telewizyjne reklamówki Nike’a z udziałem Michaela Jordana wprowadziły sport do świata rozrywki: stop-klatki, zbliżenia i szybkie cięcia pozwoliły pokazać Jordana zawieszzonego w skoku, wywołując niesamowite złudzenie, że naprawdę potrafi latać. Idea wprężenia technologii produkcji sportowego obuwia do stworzenia wyższej istoty - Michaela Jordana płynącego w powietrzu w zwolnionym tempie - stanowi znakomity przykład najkrowej metody mitotwórczej. Reklamówki z Jordanem były pierwszymi sportowymi wideoklipami, co stanowiło absolutną nowość. Jak powiada sam Michael Jordan, „Phil [Knight] i Nike zrobili ze mnie żywe marzenie”.⁵⁶

Co rano budzę się, wskakuję pod prysznic, spoglądam w dół na symbol, i to mi daje energię na cały dzień. Jest tam po to, żeby mi nieustannie przypominać, co mam zrobić – „Just Do It”.
- 24 letni przedsiębiorca internetowy Carmine Collection o swojej decyzji wytatuowania na swoim pęku swoosha Nike’a, grudzień 1997

W wielu ze swoich najsłynniejszych reklamówek Nike wykorzystał supergwiazdy do wyrażenia *idei* sportu, przeciwstawionej zwykłemu prezentowaniu ich jako najlepszych zawodników w danej konkurencji. Telewizyjne spoty często przedstawiają słynnych sportowców grających w inną grę niż uprawiana przez nich zawodowo, jak choćby tenisistę Andre Agassiego popisującego się własną wersją „rock”n”rollowego golfa”. Widzieliśmy też przełomową kampanię „Bo Knows” („Bo zna się”), która wyjmuje zawodowego baseballistę i gracza w amerykański futbol Bo Jacksona z uprawianych przez niego profesjonalnie dyscyplin, by zaprezentować go w roli doskonałego trenera uniwersalnego. W serii migawkowych wywiadów z gwiazdami Nike’a - McEnroe’em, Jordanem,

Gretzky'm - sugeruje się z nutką ironii, że Jackson lepiej zna się na uprawianych przez nich dyscyplinach niż oni sami. „Bo zna się na tenisie”, „Bo zna się na koszykówce”, i tak dalej.

W roku 1998, podczas zimowej olimpiady w Nagano, Nike wyprowadził tę strategię z kontrolowanego środowiska telewizyjnych reklamówek, by zastosować ją do prawdziwych zawodów sportowych. Początki tego eksperymentu sięgają roku 1995, kiedy to w dziale marketingu koncernu narodził się pomysł, by z dwóch kenijskich biegaczy uczynić pierwszą w dziejach afrykańską reprezentację narciarską. Mark Bossardet, dyrektor sportowy Nike'a, tak o tym opowiada: „Siedzieliśmy któregoś dnia w biurze i nagle powiedzieliśmy sobie: dlaczego by nie wziąć kenijskich biegaczy i nie przetransponować ich zdolności na biegi narciarskie?”.⁵⁷ Kenijscy biegacze, którzy zdominowali konkurencje przełajowe i na bieżniach na wszystkich olimpiadach począwszy od roku 1968, zawsze symbolizowali dla Nike'a „ideę sportu” („Gdzie są kenijscy biegacze?” - miał spytać Phil Knight po obejrzeniu jego zdaniem nie dosyć porywającej i heroicznej reklamówki. W języku Nike'a znaczy to tyle, co „Gdzie jest Duch Sportu?”).⁵⁸ Tak więc zgodnie z marketingową logiką Nike'a, jeśli dwóch kenijskich biegaczy - żywe wcielenie sportu - wyrwanych z ich własnej dyscypliny, kraju i klimatu i rzuconych na oblodzony stok, da sobie, dzięki swojej zwinności, sile i wytrzymałości, radę z narciarstwem biegowym, ich sukces wyznaczy moment czystej sportowej transcendencji. Ujrzymy duchową przemianę Człowieka, który wbrew naturze, narodowości i małosłownym biurokratom zdołał przenieść się w świat „według Nike'a”, a jakże. „Nike zawsze uważał, że w sporcie nie powinno być żadnych ograniczeń”, głosił opatrzone swooshem komunikat dla prasy. Wreszcie znajdzie się na to dowód. W najgorszym razie nazwa Nike dostanie się do całego mnóstwa dowcipnych notek w dziale kuriozów - podobnie, jak zwariowani bobsleiści z Jamajki zdominowali nagłówki podczas olimpiady

zimowej w Calgary w 1988 roku. Jaki dziennikarz sportowy zdoła oprzeć się wzruszającej historii pierwszej afrykańskiej reprezentacji narciarskiej? Nike znalazł materiał do swoich doświadczeń w dwóch kenijskich biegaczach na średnie dystanse, Philipie Boit i Henry'm Bitoku. Ponieważ w Kenii nie ma śniegu, federacji narciarskiej ani odpowiednich warunków treningowych, Nike sfinansował całą tę ekstrawagancką awanturę, wykładając 250 000 USD na treningi w Finlandii, stroje olimpijskie i pensje, plus dodatki dla biegaczy za rozłąkę z rodzinami. Na igrzyskach w Nagano Bitok się nie zakwalifikował, a Boit przybiegł na metę ostatni - pełne dwadzieścia minut za zdobywcą złotego medalu, Norwegiem Bjornem Daehlie. Okazało się, że biegi przełajowe i narciarstwo biegowe - mimo podobnych nazw - wymagają całkiem różnych umiejętności i wyćwiczenia innych grup mięśni.

Ale nie to było ważne. Zanim przystąpiono do rozegrania konkurencji, Nike zorganizował konferencję prasową w swoich biurach w Nagano, w czasie której podawano kenijskie potrawy i kenijskie piwo, a dziennikarze mogli obejrzeć na wideo, jak Kenijczycy po raz pierwszy zobaczyli śnieg, a także jak wjeżdżają na nartach w krzaki i przewracają się na pupy. Dziennikarze wysłuchali również dramatycznej opowieści o tym, że Kenijczycy tak ciężko przechodzili zmianę klimatu, aż popękała im skóra i poodpadały paznokcie u nóg, ale jak powiedział Boit: „Teraz kocham śnieg. Bez niego nie mógłbym uprawiać sportu”. Jak to ujęła *Tampa Tribune* z 12 lutego 1998: „To tylko dwaj stuknięci Kenijczycy, którzy próbują przetrwać w zamarzniętej tundrze”. Przytoczony powyżej przykład stanowi kwintesencję kreowania wizerunku marki metodą Nike'a: utożsamiający koncern ze sportowcami i sportem na tak podstawowym poziomie, Nike nie ogranicza się już tylko do ubierania graczy, lecz sam wszedł do gry. A stając u boku sportowców na bieżni i stadionie, zamienił zwykłych klientów w fanatycznych kibiców.

KROK 2: ZNISZCZ WSPÓŁZAWODNIKÓW

Jak każdy zawodnik stający do zawodów, Nike ma tylko jeden cel: zwyciężyć. Chodzi tutaj jednak o coś więcej niż samo wygranie wojny o sportowe buty. To oczywiste, że Nike nie cierpi Adidasa, Fila czy Reeboka, ale co bardziej istotne, Phil Knight zadarł również z działaczami sportowymi, których zachłanność, jak powiada, „na każdym kroku prowadzi do konfliktu z interesami sportowców”⁵⁹, z NBA, która jego zdaniem postępuje nie fair, podłączając się pod korporacyjną maszynę kreowania gwiazd⁶⁰, a także z Międzynarodowym Komitetem Olimpijskim, z którego elitaryzmu i skorumpowania Knight szydził jeszcze na długo przed serią skandali łapówkarskich w 1999 roku.⁶¹ W świecie według Nike’a, wszystkie oficjalne kluby, związki i komitety sportowe faktycznie niszczą ducha sportu - ducha, który tylko Nike uosabia i umie docenić.

Tak więc w czasie, gdy mitotwórcza machina koncernu fabrykowała ideę Drużyny Nike’a, kierownictwo firmy pracowało nad nowymi pomysłami, które pozwoliłyby Nike’owi wkręcić się na centralną pozycję w sporcie zawodowym. Najpierw Nike spróbował wysadzić z siodła agentów, otwierając swoją własną agencję, która miała za zadanie nie tylko reprezentować sportowców przy negocjowaniu warunków kontraktów, lecz również wymyślać dla swoich klientów zintegrowane strategie marketingowe, dopełniające - zamiast rozmywać - własną strategię marketingową Nike’a, często poprzez narzucanie innym firmom jego koncepcji reklamowych.

Byliśmy świadkami nieudanej próby stworzenia - i posiadania na własność - szkolnej wersji rozgrywek amerykańskiego futbolu Super Bowl (Nike Bowl), zaś w 1992 roku Nike kupił Ben Hogan Golf Tour i zmienił nazwę rozgrywek na Nike Tour., „Robimy w sporcie - bo sport jest naszą dziedziną działalności”, powiedział wtedy dziennikarzom Knight.⁶² I z pewnością tak właśnie było, kiedy Nike i jego rywal Adidas urządzili własne

zawody sportowe, by rozstrzygnąć zadawniony spór o to, komu należy się tytuł „najszybszego człowieka na świecie”: Michaelowi Johnsonowi, występującemu w reklamówkach Nike’a, czy Donovanowi Bailey’owi, używającemu swojego nazwiska Adidasowi. Ponieważ startują oni w różnych konkurencjach (Bailey biega na 100, a Johnson na 200 metrów), producenci obuwia sportowego postanowili podzielić różnicę dystansu i wystawić swoich zawodników do biegu na 150 m. Zwyciężył Adidas.

Standardowa odpowiedź Phila Knighta na nieuniknioną krytykę ze stron sportowych purystów, zarzucających mu wywieranie nadmiernego wpływu na sponsorowane przez siebie imprezy, brzmi: „Sportowiec pozostaje naszą racją istnienia”.⁶³ Ale jak tego dowodzi utarczka koncertu z koszykarzem Shaquilem O’Nealem, Nike jest oddany jedynie określonej typowi sportowca. Biograf koncertu Donald Katz tak opisuje odbywające się w napiętej atmosferze spotkanie menedżera O’Neala Leonarda Armato z zespołem działu sprzedaży Nike’a:

Shaq uważnie obserwował eksplozję w dziedzinie marketingu sportu („Przeszedł szkolenie z marketingu sportu”, powiada Armato) i karierę Michaela Jordana i uznał, że zamiast stać się elementem kilku odmiennych strategii marketingowych różnych firm woli sam dobrać sobie zestaw firm, które mogłyby złożyć się na jego własną markę. Koncerny produkujące różne towary stworzą Drużynę Shaqa, a nie na odwrót. „Pracujemy nad spójnym wizerunkiem”, oznajmił Armato, przystępując do kolekcjonowania zawodników, którzy mieli zagrać w Drużynie Shaqa. „Jak Myszka Miki”.

Jedyny kłopot polegał na tym, że Nike’a nie obchodzi Drużyna Shaqa; liczy się tylko Drużyna Nike’a. Koncern powiedział „pas” i przekazał zawodnika, o którym wielu myślało, że stanie się następnym Michaeliem

Jordanem, Reebokowi - to nie był materiał dla Nike'a. Według Katza, „od samego początku misją Knighta było zbudowanie dla sportu piedestału, jakiego świat jeszcze nie widział”.⁶⁴ Na piedestale w Nike Town na Manhattanie zobaczymy jednak nie Michaela Jordana, ani nawet nie koszykówkę jako dyscyplinę sportową, lecz obracający się but. Niczym primadonna, ściąga na siebie światła wszystkich reflektorów - pierwszy sławny but na świecie.

KROK 3: SPRZEDAWAJ MARKĘ PO KAWAŁKU, JAK MUR BERLIŃSKI

Nic lepiej nie uosabia ery brandingu niż Nike Town, sieć flagowych sklepów firmowych koncernu. Każdy z nich stanowi świątynię, cel pielgrzymki wiernych, mauzoleum. Nike Town na Wschodniej Pięćdziesiątej Siódmej na Manhattanie Jest czymś więcej niż eleganckim salonem handlowym, dekorowanym obowiązkowym matowym chromem i jasnym drewnem. To świątynia, w której swoosh otaczany jest podwójnym kultem religijnym, jako symbol sztuki i jako symbol bohaterstwa. Gdzie nie spojrzeć, swoosh utożsamiany jest ze sportem: w szklanych gablotkach, w których z pełną czci pieczołowitością przedstawiono „definicję sportowca”, w inspirujących cytatach na temat „Odwagi”, „Honoru”, „Zwycięstwa” i „Pracy Zespołowej”, którymi inkrustowany jest parkiet, oraz na inskrypcji, dedykującej budynek „wszystkim sportowcom i ich marzeniom”.

Spytałam sprzedawcę, czy wśród tysięcy koszulek, kostiumów kąpielowych, sportowych biustonoszy i skarpet znajdzie się chociaż jedna rzecz bez logo Nike'a na zewnętrznej stronie. Głęboki namysł. Koszulki, nie. Buty, nie. Dresy? Nie.

- Dlaczego? - zapytał wreszcie z nutką urazy w głosie. - Czyżby ktoś miał uczulenie na nasze logo?

Nike'iem, królem supermarek, rządzi tak silny popęd pożerania wszystkiego, co go otacza, że nie robi tego ze złośliwości, lecz zwykłego odruchu zaciskania szczęk. Jest żarłoczny z natury. Nie przypadkowo jednym z elementów strategii marketingowej firmy jest ikonka przypominająca znaczek odfajkowania - „fajka Nike'a”. Nike odfajkuje kolejne połykane przez siebie przestrzenie. Luksusowe salony firmowe? Odfajkowane. Hokej? Baseball? Piłka nożna? Odfajkowane. Odfajkowane. Odfajkowane. Koszulki? Odfajkowane. Czapki? Odfajkowane. Bielizna? Odfajkowana. Szkoły? Toalety? Fryzury (logo wygolone na języku)? Odfajkowane. Odfajkowane. Odfajkowane. Wziąwszy pod uwagę, że Nike od dawna odgrywa czołową rolę w dziedzinie metkowania ubrań, nie powinno być dla nas zaskoczeniem, że to właśnie on pierwszy dotarł do ostatecznych granic branding: metkowania ludzkiego ciała. Jakby nie dosyć, że dziesiątki pracowników Nike'a nosi logo firmy wytatuowane na łydce, z salonów tatuażu w całej Ameryce Północnej dochodzą wieści, że „fajka Nike'a” staje się jednym z najbardziej popularnych wzorów. Metkowanie ludzi? Odfajkowane.

OMETKOWAMY GWIAZDOR

Jeszcze jedna przyczyna leży u podstaw oszałamiającego sukcesu, jaki Nike odniósł w rozpowszechnianiu swojej marki. Supergwiazdy sportu, klocki, które posłużyły firmie do zbudowania wizerunku, okazały się bezkonkurencyjnymi narzędziami w naszej epoce wzajemnego potęgowania działania (synergii): są stworzone do krzyżowej promocji. Spice Girls mogą kręcić filmy, a gwiazdy filmu mogą przechadzać się po bieżni, ale ani jedni, ani drudzy nie zdobędą medalu na olimpiadzie. Napisanie dwóch książek, zagranie w dwóch filmach i poprowadzenie własnego programu telewizyjnego przez Dennisa Rodmana jest znacznie bardziej realne niż zagranie przez Martina Amisa albo Seinfelda w obronie Chicago Bulls,

podobnie jak Shaquillowi O'Nealowi łatwiej nagrać album z muzyką rap niż Sporty Spice dostać się na listę transferową NBA. Tylko bohaterowie kreskówek - inni faworyci synergii - są bardziej uniwersalni od gwiazd sportu.

Jednak z punktu widzenia Nike'a, wspaniały potencjał promocyjny pracujących dla niego sław ma również swoje ujemne strony. Chociaż Phil Knight nigdy się do tego nie przyzna, Reebok, Adidas i NBA nie są już jedynymi rywalami Nike'a; do konkurencji dołączyła jeszcze jedna marka: Michael Jordan.

W ciągu ostatnich trzech lat przed zakończeniem kariery sportowej Jordan dystansował się powoli od swojej roli żywego symbolu Nike'a, by stać się tym, co jego agent nazywa „supermarką”. Odmówił współpracy, kiedy Nike zaczął bawić się w agencję sportową, oświadczając, że firma musiałaby mu zapłacić milionowe odszkodowanie za utracone zyski. Zamiast pozwolić dyktować sobie, co i dla kogo ma reklamować, próbował wciągać rozmaitych sponsorów do wspólnych projektów. Przykładem może być tu cudaczny pomysł namówienia Nike'a do zmiany operatora telefonicznego, kiedy Jordan zaangażował się w kampanię reklamową WorldCom.⁶⁵ Do innych atrakcji „Programu partnerstwa korporacyjnego Michaela Jordana”, jak go nazywa Falk, należy reklamówka WorldCom-u, w której występują aktorzy wyposażeni w okulary przeciwsłoneczne Oakleya i sprzęt sportowy Wilsona, również zachwalane przez Jordana. A także, oczywiście, film *Kosmiczny mecz* - wyprodukowany przez Falka, ze słynnym koszykarzem w roli głównej - impreza inauguracyjna własnej marki Jordana. W filmie znalazło się miejsce dla wszystkich sponsorów Jordana (fragment dialogu: „Michael, czas na występ. Wciągaj Hanesy, sznuruj najki, łap swoje Wheaties i Gatorade, a Big Maca kupimy po drodze!”), zaś McDonald's wsparł to wydarzenie artystyczne Happy Meals i zabawkami z serii *Kosmiczny mecz*.

Nike do własnych celów wykorzystał ambicje biznesowe Jordana w swoich reklamówkach pod tytułem „Prezes zarządu Jordan”, w których sportowiec przebiera się w garnitur i pędzi odpracować swoje pół etatu w biurze. Ale w głębi duszy koncern miał Jordanowi za złe nadprogramowe zajęcia. Już w roku 1992 Donald Katz napisał, iż „Knight uznał, że Michael Jordan utracił swoją marketingową „czystość”.⁶⁶ Wymowny jest fakt zbojkotowania przez Nike’a co-brandingowej bonanzy towarzyszącej wejściu na ekrany *Kosmicznego meczu*. Inaczej niż McDonald’s, koncern nie wykorzystał filmu do reklam wiązanych, mimo że *Kosmiczny mecz* powstał w oparciu o serię własnych spotów Nike’a, w których Jordan występuje obok Królika Bugsa. Mówiąc dziennikarzowi *Advertising Age*, że „Nike ma pewne zastrzeżenia co do filmu”⁶⁷, Falk wyraził się bardzo oględnie. Jim Riswold, spec od reklamy od wielu lat pracujący dla Nike’a i autor pomysłu skojarzenia Jordana z Królikiem Bugsem, poskarżył się *The Wali Street Journal*, że *Kosmiczny mecz* to „przede wszystkim obłęd promocyjny, a dopiero potem film. Cała idea sprowadza się do tego, żeby sprzedać szereg gadżetów”.⁶⁸ Był to historyczny moment w historii metkowania kultury, kiedy to tradycyjna relacja między sztuką i handlem została postawiona na głowie: oto producent butów i agencja reklamowa narzekają, że hollywoodzki film kała czystość ich reklamówek.

Na razie jednak między zwaśnionymi supermarkami zapanował pokój. Nike dał Jordanowi więcej swobody w rozbudowywaniu jego własnej linii odzieżowej, wciąż w ramach imperium Nike’a, ale przy zachowaniu znacznie większej autonomii. W tym samym tygodniu, w którym Jordan zakończył swoją karierę sportową, ogłosił on, że zamierza rozszerzyć markę JORDAN, zarezerwowaną dotychczas dla strojów koszykarskich, na codzienne ubrania, stając się bezpośrednim konkurentem Polo, Hilfigera i Nautiki. Wchodząc w rolę prezesa koncernu - zupełne przeciwieństwo gwiazdy zachwalającej cudze produkty - zwerbował do reklamowania marki

JORDAN innych zawodowych sportowców: Dereka Jetera z New York Yankees i boksera Roya Jonesa Jr. Nieco później, w maju 1999, poszerzona marka JORDAN znalazła odpowiednią oprawę w postaci sieci własnych, oryginalnych sklepów firmowych, dwóch w Nowym Jorku i jednego w Chicago, zaś plany zakładają otwarcie do końca roku 2000 pięćdziesięciu nowych placówek handlowych. Wreszcie ziściło się marzenie Jordana - stał się własną, niezależną marką, reklamowaną przez innych sławnych ludzi.

ERA MARKOZAURÓW

Na pierwszy rzut oka może wydawać się, że gry siłowe pomiędzy wartymi miliony dolarów sportowcami a zarabiającymi miliardy koncernami mają niewiele wspólnego z kurczeniem się nie objętej marketingiem przestrzeni, które stanowi przedmiot tej części książki. Jednak z historii Jordana i Nike'a można wysnuć ogólniejsze wnioski i na jej przykładzie prześledzić sposób, w jaki imperatyw kreowania marki zmienia nasz sposób patrzenia na sponsora i sponsorowanego, aż do momentu, kiedy idea nieometkowanej przestrzeni - muzyki istniejącej niezależnie od spodni, festiwali nie będących li tylko rozszerzeniem działalności browarów, osiągnięć sportowych podziwianych dla nich samych i dla niczego więcej - staje się trudna do pomyślenia. Jordan i Nike symbolizują nowy paradygmat, który usuwa wszelkie granice między budowaniem tożsamości marki (brandingiem) a kulturą, nie pozostawiając ani krzty przestrzeni nie objętej marketingiem.

Zaczynamy uświadamiać sobie, że projektanci mody, producenci butów do biegania, stacje radiowe i telewizyjne, postaci z kreskówek i wszelkiego rodzaju znani ludzie należą do mniej więcej tej samej branży: branży sprzedawania własnej marki. To wyjaśnia, dlaczego na początku lat 90. Creative Artist Agency, najpotężniejsza hollywoodzka agencja reprezentująca sławy, zaczęła pracować nie tylko z ludźmi, lecz również ze

sławnymi markami: Coca-Colą, Apple, a nawet weszła w sojusz z Nike'iem. Dlatego właśnie Benetton, Microsoft i Starbucks prześliznęły się nad modą na „magalogi”, by pełną parą wkroczyć w biznes wydawniczy: Benetton ze swoimi *Colors*, Microsoft z internetowym zinem *Siate*, Starbucks z *Joe*. Dlatego też zarówno nastoletnia gwiazda Britney Spears, jak i tytułowa bohaterka sitcomu *Aily McBeal* posiadają własne wytwórnie markowej odzieży; dlatego Tommy Hilfiger otworzył firmę fonograficzną, a raper Master P agencję reprezentującą sportowców. Z tego samego powodu Ralph Lauren sprzedaje własną kolekcję farb do ścian, Brooks Brothers wina, Nike przymierza się do organizowania rejsów wypoczynkowych ometkowanym statkiem, a potężny producent części do samochodów Magna otwiera wesołe miasteczko. Dlatego konsultantka ds. rynku Faith Popcorn produkuje skórzane fotele marki Cocooning, nazwane tak na cześć określanego przez nią tym samym słowem trendu, zaś Fashion Licensing of America Inc. wypuściło serię mebli „Ernest Hemingway”, noszących „piętno osobowości” zmarłego pisarza.⁶⁹

Podczas gdy producenci zamieniają się rolami z ludźmi rozrywki, by wspólnie tworzyć mydlane bańki ometkowanego luksusu, Nike zapowiada, że „w przyszłości konkurencją dla firmy będzie Disney, a nie Reebok”.⁷⁰ Nie powinno więc dziwić, że w tym samym czasie, kiedy Nike wchodzi w biznes rozrywkowy, giganci rozrywki postanawiają spróbować szczęścia w przemyśle obuwniczym. W październiku 1997 Warner Brothers wypuścili na rynek tanie buty do koszykówki, reklamowane przez Shaquille'a O'Neala. „Rozszerzyliśmy naszą ofertę detaliczną”, wyjaśnił Dan Romanelli z Warner Consumer Products.

Wydaje się, że bez względu na to, gdzie poszczególne marki zaczynały - w butach, sporcie, handlu detalicznym, jedzeniu, muzyce czy kreskówkach - te z nich, które odniosły największy sukces, lądują w tym samym miejscu: stratosferze supermarek. Dlatego właśnie Mick Jagger wciska się w Tommy

Hilfigera, a Steven Spielberg i Coca-Cola korzystają z usług tego samego agenta. Shaq chce być „jak Myszka Miki”, a kto tylko może - od Jordana i Disneya po Demi Moore, Puffy Combs i supermodelki - otwiera własną restaurację.

Oczywiście to Michael Ovitz stworzył projekt najbardziej jak dotąd strzelistej świątyni branding, która robi z muzyką, sportem i modą to samo, co Walt Disney już dawno uczynił z dziecięcymi kreskówkami: zmieni gładki świat telewizji w rzeczywiste ometkowane środowisko. Po zerwaniu z Creative Artist Agency w sierpniu 1995 i wymuszonym odejściu z Disneya, za które wziął bezprecedensową odprawę wysokości 87 milionów dolarów, Ovitz zaczął rozkręcać nowe przedsięwzięcie: gigantyczne centra handlowe, specjalizujące się w rozrywce i sporcie, stanowiące syntezę sportu zawodowego, hollywoodzkiego gwiazdorstwa i konsumpcjonizmu. Jego wizja stanowi nieprawdopodobne połączenie Nike Town, Planet Hollywood i działu marketingowego NBA, a wszystkie drogi prowadzą w niej do kasy. Otwarcie pierwszego obiektu, specjalistycznego centrum handlowego o powierzchni półtora miliona stóp kwadratowych w Columbus w stanie Ohio, planowane jest na rok 2000. Jeżeli Ovitz zdoła zrealizować swoje zapowiedzi, kolejne megacentrum, które ma powstać w Los Angeles, obejmie stadion piłkarski.

Jak widać na przykładzie tych gmachów przyszłości, korporacyjni sponsorzy i metkowana przez nich kultura stopili się w jedno, tworząc trzecią jakość: zamknięty wszechświat markowych ludzi, markowych produktów i markowych środków przekazu. Co ciekawe, jak wykazały badania przeprowadzone w 1995 roku przez Roya F. Foxa z Uniwersytetu Missouri, dzieci często potrafią intuicyjnie rozeznaczyć się w specyficznych dwuznacznościach tej sfery. Otóż w trakcie badań okazało się, że większość licealistów z Missouri, którym pokazano zlepek wiadomości i reklam nadawany przez Channel One, myślało, iż gwiazdy sportu zapłaciły firmom

produkującym buty za to, że mogły wystąpić w ich reklamówkach. „Nie mam pojęcia, po co sportowcy to robią - to znaczy płacą tyle kasy za te wszystkie durne reklamówki. Pewnie potem wszyscy bardziej lubią ich i ich drużyny”.⁷¹ Takiego zdania była Debbie z dziewiątej klasy i połowa 200-osobowej grupy uczniów objętej badaniami. Według Foxa powyższy komentarz obnaża niepokojący analfabetyzm funkcjonalny, dostarczając niezaprzeczalnego dowodu, że dzieciaki nie potrafią krytycznie odczytywać oglądanych w telewizji reklam. Być może jednak wyniki tych badań pokazują, że dzieci rozumieją coś, czego większość z nas wciąż nie chce pojąć. Może wiedzą, że sponsoring stanowi znacznie bardziej skomplikowany proces niż prosta transakcja opierająca się na dychotomicznym podziale na kupca i sprzedającego, obowiązującym w poprzednich dziesięcioleciach, i że mówienie o tym, kto kupił, a kto sprzedał, stało się nieznośnie anachroniczne. W epoce, kiedy ludzie są marką, a marka kulturą, relacja między Jordanem i Nike’iem bliższa jest co-brandingowi niż po prostu zachwalaniu cudzych produktów, a Spice Girls, dzisiaj reklamujące Pepsi, jutro mogą bez trudu zacząć sprzedawać własną Spice-colę. Jest w tym głęboki sens, że dzisiejsi licealiści bardziej realistycznie od nas podchodzą do absurdów markowej egzystencji. W końcu to ich nabijano w butelkę od najwcześniejszego dzieciństwa.



U góry: Richard Branson, rock'n'rollowy prezes Virgin Group. 80
Na dole: Che gotowy do spożycia, produkt Revolution Soda Co.

ROZDZIAŁ 3: WSZYSTKO SIĘ ZMIENIA

Rynek młodzieżowy i coolerski marketing

Powiedzieć coś takiego to straszne, ale najbardziej ekscytująca ubierają się biedacy.

- projektant mody Christian Lacroix dla magazynu *Vogue*,
kwiecień 1994

W ostatniej klasie liceum godzinami rozmawiałam z moją najlepszą przyjaciółką, Lan Ying, o tym, że nasze życie nie ma sensu, bo wszystko już zostało zrobione. Otaczający nas świat jawił nam się niejako zbiór możliwości, lecz labirynt wydeptanych ścieżek. Zbocz z prostej i wąskiej ścieżki kariery i materializmu, a zaraz znajdziesz się na innej - ścieżce dla ludzi, którzy zeszli z głównej drogi. A ta była już naprawdę dobrze wydeptana (co stanowiło w sporej części zasługę naszych rodziców). Chcesz podróżować? Zostać współczesnym Kerouakiem? *Let's go Europe* wskaże ci drogę. Interesuje cię bunt? Sztuka awangardowa? Idź do antykwariatu i kup sobie swoją alternatywną ścieżkę, zakurzoną, nadzartą przez mole i wyświechtaną, że trudno bardziej. Niezależnie od tego, jak bardzo wysiłałyśmy wyobraźnię, nie byłyśmy w stanie uwolnić się od zużytych klisz, zupełnie jakbyśmy były uwięzione wewnątrz reklam Jeepa oraz kabaretowych skeczy. Wydawało nam się, że kończymy szkołę w momencie, gdy wszystkie archetypy zdążyły się kompletnie zdewaluować - nie wyłączając archetypu zniechęconej do życia, noszącej się na czarno intelektualistki, z którym właśnie eksperymentowałyśmy. Nie widziałyśmy dla siebie skrawka wolnej przestrzeni wśród natłoku przebrzmiałych stylów i idei.

Przeświadczenie, iż twoje przyjście na świat zbiegło się z końcem historii, jest oczywiście klasycznym symptomem nastoletniego narcyzmu. Niemal każda przechodząca egzystencjalne męczarnie siedemnastoletnia czytelniczka Camusa znajduje w końcu swoją własną ścieżkę. Jednak jakaś część globalnej klaustrofobii z czasów licealnych pozostała do dzisiaj i odnoszę wrażenie, że pod pewnymi względami, w miarę upływu lat, stan mój tylko się pogarsza. Prześladowuje mnie nie tyle niedostatek dosłownie rozumianej przestrzeni, ile głód przestrzeni metaforycznej: przestrzeni swobody, ucieczki, wolności i otwartych możliwości.

Moi rodzice nie potrzebowali niczego oprócz drogi i kempingowego volkswagena. Taka ucieczka zupełnie im wystarczała. Ocean, noc, gitara akustyczna... Czegóż więcej można pragnąć? No cóż, można jeszcze pragnąć oderwać się na snowboardzie od zaśnieżonego zbocza i poczuć się przez chwilę, jakbyś sunął nie po śniegu, a przez obłoki. Albo przemierzać Południowo-Wschodnią Azję, jak zmęczony życiem dwudziestoparoletni bohater książki Alexa Garlanda *The Beach*, w poszukiwaniu własnego, nie spenetrowanego jeszcze przez *Lonely Planet* kąta, by założyć w nim swoją prywatną utopię. Możesz też, jeśli już o tym mowa, przystąpić do jakiejś sekty New Age i śnić o porwaniu przez kosmitów. Od praktyk okultystycznych, przez *rave parties*, do buntu i sportów ekstremalnych, pragnienie ucieczki nigdy jeszcze nie stanowiło tak skrupulatnie wyzyskiwanej niszy marketingowej.

Wobec niedostępności podróży kosmicznych i ograniczeń wynikających z prawa grawitacji większość z nas chwyta swoją otwartą przestrzeń tam, gdzie może, wymykając się na zewnątrz, jak na szluga, przez najmniejszą szparkę w solidnym parkanie codziennej rzeczywistości. To nic, że ulice pełne są billboardów i szyldów fast foodów - dzieciaki nadal jakoś sobie radzą, wbijając do kosza piłkę, albo podając sobie

hokejowy krążek pomiędzy parkującymi samochodami. Trochę swobody można też znaleźć w Anglii, na otwartych festiwalach muzycznych czy w pozostawionej bez opieki przestrzeni prywatnej przekształcanej w przestrzeń kolektywną: w opuszczonych fabrykach zamienionych w squaty albo na marmurowych rampach przed wejściem do biurowców, zamieniających się w niedzielne popołudnia w tory dla deskorolkarzy.

Jednak te interwały wolności i zaułki niesponsorowanej przestrzeni kurczą się wraz z postępem prywatyzacji, wciskającej się w najmniejsze szczeliny życia publicznego. Wolni jak ptaki deskorolkarze i snowboardziści podpisują kontrakty z Vans, uliczny hokej wspomaga reklamy piwa, Wells Fargo sponsoruje projekty rozwoju dzielnic nędzy, otwarte festiwale zostały zakazane, a ich miejsce zajął doroczny festiwal muzyki elektronicznej, Tribal Gathering który reklamuje się jako „wyzwanie, rzucone przez naszą kosmiczną kontrkulturę w twarz establishmentowi i imperium zła miernych klubów, komercjalizacji i pełzającego kapitalizmu wielkich korporacji”⁷², i podczas którego organizatorzy regularnie konfiskują wniesione na teren koncertu butelki z wodą mineralną, nie bacząc na to, że główną przyczyną zgonów na tego typu imprezach jest odwodnienie.

Pamiętam chwilę, w której uświadomiłam sobie, że moja frustracja i głód przestrzeni nie jest skutkiem niepowstrzymanego marszu historii, lecz faktu, iż sztanca komercjalizacji pracuje dziś z szybkością niewyobrażalną dla poprzednich pokoleń. Oglądałam w telewizji program na temat kontrowersji wokół festiwalu Woodstock’ 94, zorganizowanego w 25. rocznicę oryginalnej imprezy. Mędracy pokolenia *baby-boomu* i starzejące się gwiazdy rocka złościли się, że kosztujące dwa dolary puszki Woodstock Memoriał Pepsi, breloczki i wszechobecne bankomaty wypaczają antykomercyjnego ducha pierwszego festiwalu, a nawet - choć trudno w to

uwierzyć - że pamiątkowe prezerwatywy po trzy dolary sztuka oznaczają koniec „wolnej miłości” (jakby AIDS stanowiło mistyfikację, wymyśloną specjalnie po to, żeby zakpić z ich nostalgii).

Najsilniej uderzył mnie fakt, iż dyskusja obracała się wyłącznie wokół świętości minionej epoki, nawet mimochodem nie zahaczając o kulturowe wyzwania dnia dzisiejszego. Mimo iż impreza została zorganizowana przede wszystkim z myślą o nastolatkach i studentach college'ów, i że grały na niej współczesne zespoły, takie jak Green Day, żaden komentator nie zainteresował się, co owo „utowarowienie” młodzieżowej kultury może oznaczać dla młodych ludzi, którzy rzeczywiście w niej uczestniczą. Mniejsza o zdradę świętości niegdysiejszych hippisów w 25 lat po fakcie; chodzi o to, jak wy się czujecie, teraz, dzisiaj, kiedy sprzedaje się waszą kulturę? Jedyna wzmianka o tym, że młode pokolenie w ogóle istnieje, pojawiła się wówczas, gdy organizatorzy, oskarżani przez ekshippisów o zrobienie z Woodstock przedsięwzięcia *stricte* dochodowego, wyjaśnili, iż gdyby impreza nie została ładnie opakowana i wzbogacona o stragany z gadżetami, dzieciaki wszczęłyby bunt. Odpowiedzialny za promocję festiwalu John Roberts tłumaczył, że dzisiejsza młodzież „jest przyzwyczajona do sponsoringu. Dzieciak wściekłby się, gdyby nie mógł kupić sobie na koncercie jakiegoś pamiątkowego gadżetu”.⁷³

Roberts nie jest jedynym wyznawcą tego poglądu. Jeffjensen, dziennikarz *Advertising Age*, posuwa się do twierdzenia, że młodzi ludzie nie tylko „akceptują dzisiaj handelek wokół imprezy, ale wręcz uważają, że to jest super”.⁷⁴ Protestować przeciwko temu byłoby, no cóż, całkiem nie-super. Nie ma po co przesadzać z romantyczną legendą Woodstock. Oprócz (wielu) innych rzeczy był to również festiwal wspierany przez wielkie firmy fonograficzne, którego zadaniem było przynieść im zysk. Jednak mit Woodstock jako suwerennej republiki młodzieżowej kultury jest

nieodłączną częścią obszernego zbioru pojęć składających się na tożsamość całego pokolenia - zbioru całkowicie obcego uczestnikom Woodstock' 94, dla których tożsamość pokoleniowa to w dużej mierze gotowy, opakowany produkt i którym formy poszukiwania własnego ja dyktuje agresywna reklama, bez względu na to, czy biorą ją za dobrą monetę, czy też określają się w opozycji do niej. Mamy tu do czynienia ze skutkiem ekspansywnego brandingu znacznie trudniejszym do prześledzenia i zanalizowania niż proces zawłaszczania kultury czy miejskiego pejzażu. Tutaj kurczenie się przestrzeni odbywa się wewnątrz jednostki; kolonizacja ma wymiar psychiczny, a nie fizyczny.

W klimacie nienasyconego apetytu na rynek młodzieżowy wszelka twórczość kulturalna odbywa się w bezpośrednim związku z owym głodem. Wiele przejawów kultury młodzieżowej pada ofiarą zjawiska „wstrzymanego rozwoju”, nazwanego tak przez socjologów Roberta Goldmana i Stephena Papsa, którzy piszą, „że w końcu nie mamy najmniejszego pojęcia, jakimi ruchami społeczno-kulturowymi byłyby dzisiaj punk, grunge czy hip-hop, gdyby nie zostały wyeksploatowane, jako źródła zysku...”.⁷⁵ Owa „eksploatacja” nie przeszła niezauważona ani też nie odbyła się bez sprzeciwu. Zarówno antykorporacyjne pismo kulturalne *The Baffler*, jak i nieistniejący już magazyn *Might*, błyskotliwie wyszydzały desperacką walkę przemysłu kulturalnego o rynek młodzieżowy w połowie lat 90. Powstały dziesiątki, jeśli nie setki, zmów i stron internetowych, odgrywających niemałą rolę w tworzeniu klimatu sprzyjającego atakom na renomowane marki, o których będzie mowa w części IV tej książki. Nienasycony głód kulturowy brandingu rodzi jednak przede wszystkim jeszcze więcej marketingu. Marketingu, któremu wydaje się, że jest kulturą.

Żeby łatwiej zrozumieć, jak doszło do tego, że na początku lat 90. kultura młodzieżowa stała się tak pożądanym rynkiem, powróćmy na

chwile do czasów recesji i kryzysu marki, bezpośrednio poprzedzających rozbudzenie się owego apetytu - czasów, kiedy to konsumenci gremialnie zawiedli korporacyjne oczekiwania, wytwarzając pilną konieczność znalezienia nowej klasy klientów, którzy wypełniliby powstałą lukę.

Przez ostatnie dwadzieścia lat przed kryzysem marki najważniejsze gałęzie przemysłu kulturalnego nadal funkcjonowały dzięki sile nabywczej pokolenia *baby-boomu*, nie interesując się młodzieżą, zepchniętą na margines przez potężny potencjał klasycznego rocka i tras koncertowych reaktywowanych kapel. Oczywiście młodzi konsumenci stanowili przedmiot zainteresowań wąskiego przemysłu zaspakajającego specyficzne potrzeby nastolatków, jednak kultura młodzieżowa jako taka wciąż jeszcze była uważana przez świat rozrywki i reklamy za raczej płytkie i niezbyt interesujące źródło inspiracji. Jasne, że wielu młodych ludzi postrzegało w latach 70. i 80. swoją kulturę jako „alternatywną” i „undergroundową”. W każdym wielkim mieście istniały skupiska bohemy, gdzie ubrani na czarno adepci mogli posłuchać Grateful Dead czy punka (albo łatwiej strawnej Nowej Fali) i zrobić zakupy w sklepach z używaną odzieżą czy wilgotnych norach z płytami. Jeśli mieszkałeś z dala od miasta, mogłeś zdobyć taśmy i akcesoria *cool* zamawiając je z okładki magazynów w rodzaju *Maximum Rock”n”Roll*, wymieniając się z kumplami albo kupując na koncertach.

To prymitywna karykatura młodzieżowych subkultur, powstających i upadających na przestrzeni dwóch dekad, istotny jest jednak fakt, że nie stanowiły one w owym czasie interesującego pola dla marketingu. Częściowo działało się tak, dlatego, iż szczytowy rozwój punku w latach siedemdziesiątych zbiegł się z popularnością o wiele łatwiejszego do sprzedania disco czy heavy metalu, a w modzie młodzieżowej – stanowiącego żyłę złota stylu Stricly Platinum na grzecznego gimnazjalistę. Gdy zaś w drugiej połowie lat 80. na listach przebojów królował rap, który

wprowadził swój własny styl ubierania i kod zachowań, biała Ameryka nie była jeszcze gotowa na przyjęcie nowej kultury młodzieżowej. Na ten dzień trzeba było poczekać kolejnych kilka lat, aż style i dźwięki czarnej młodzieży z centrum wielkiego miasta przyjmą się w pełni na białych przedmieściach.

- Tam, skąd pochodzę, nie było sceny, dowiadywałam się, co jest grane z magazynu Highlights*
- Princess Superstar, „I'm White”,
 - Stricly Platinum

Za tymi subkulturami nie stała żadna machina masowego marketingu: nie było jeszcze Internetu ani objazdowych alternatywnych centrów handlowych w rodzaju Lollapalooza czy Lilith Fair, a już z pewnością niczego w rodzaju błyszczących katalogów Delia czy Airshop, które dzisiaj dostarczają uwiecznionym na przedmieściach dzieciakom brokat do ciała, plastikowe portki i wielkomięską modę, jakby to była pizza. Napędzający zachodni konsumpcjonizm przemysł wciąż jeszcze koncentrował się na potrzebach Obywateli Woodstock, którzy wyrosli tymczasem na opętanych szaleństwem konsumowania yuppies. Większość dzieciaków prędzej czy później miała również dołączyć do grona yuppies, śledzenie nowych młodzieżowych gustów i trendów było więc czystą stratą czasu.

RYNEK MŁODZIEŻOWY RATUJE SYTUACJĘ

Sytuacja zmieniła się na początku lat 90., kiedy nabywcy z pokolenia *baby-boomu* ochłonęli z konsumpcyjnego szaleństwa i marki przeszły kryzys tożsamości. Po Piątku Marlboro Wall Street dokładniej przyjrzała się markom, które oparły się recesji, a nawet miały się całkiem dobrze, i zauważyła interesującą prawidłowość. Wśród produktów, których sprzedaż nie spadła, a niekiedy nawet zaczynała szybko rosnąć, znalazło się piwo, napoje chłodzące, fast foody i obuwie sportowe - nie wspominając o gumie

do żucia i lalkach Barbie. Było coś jeszcze: w roku 1992, pierwszy raz od 1975, liczba nastolatków w Stanach zwiększyła się. Producentom i ludziom z przemysłu rozrywkowego zaczynało powoli świtać, że za spadek sprzedaży nie odpowiada być może „markowy daltonizm” konsumentów, lecz koncentrowanie się na niewłaściwej grupie demograficznej. To nie były dobre czasy na sprzedawanie Tide’a i Snuggle’a gospodyniom domowym - za to znakomite dla epatowania MT Nike’iem, Hilfigerem, Microsoftem, Netscapem i magazynem *Wired* globalnych nastolatków i ich przerośniętych naśladowców. To nic, że ich rodzice zeszli do podziemia okazjijnych zakupów, dzieciaki, jak się okazało, nadal skłonne są słono zapłacić za to, żeby nie wypaść z obiegu. Ów imperatyw dopasowania się do kolegów zrodził potężną siłę nabywczą, przy której bladł napędzany potrzebą dorównania sąsiadom konsumpcjonizm ich rodziców. Współwłaścicielka sklepu z ubraniami Elise Decoteau mówi o swoich nastoletnich klientach: „Występują w stadach. Jeśli sprzedasz coś jednemu, kupi to cała klasa i cała szkoła”.⁷⁶

Było tylko jedno „ale”. Jak pokazał sukces supergwiazd w rodzaju Nike’a, nie wystarczy zwrócić się z tym samym towarem do młodszego nabywcy; trzeba wykreować tożsamość zharmonizowaną z nową kulturą. Jeśli chcesz uczynić ze swojego pozbawionego blasku produktu maszynę do generowania transcendentnego znaczenia -jak tego wymagają zasady branding - musisz stać się *cool*, jak lata 90., ich muzyka, style i polityka.

ZAZDROŚĆ O BYCIE COOL: MARKI WRACAJĄ DO SZKOŁY

Doładowany perspektywami, jakie obiecywał rozwój branding i rynek młodzieżowy, sektor korporacyjny przeżył wybuch twórczej energii. Odjazdowe, *cool*, alternatywne, młode, super -jakkolwiek byś to nazwał - stanowiło idealną tożsamość dla wytwarzających produkty koncernów, które zapragnęły przeobrazić się w transcendentną, zbudowaną wokół

wizerunku markę. Reklamodawcy menedżerowie odpowiedzialni za rynkowy wizerunek marki, producenci muzyczni, filmowi i telewizyjni ruszyli szturmem z powrotem do liceum, gorączkowo poszukując nadającego się do powielenia w telewizyjnych spotach „luzu”, który nastolatki i dwudziestoparolatki konsumują wraz ze swoimi snackami i popularnymi melodiami. Podobnie jak we wszystkich szkołach na świecie, pytanie „czy jestem *cool*?” wyparło wszystkie inne kwestie, rozbrzmiewając echem nie tylko w klasach i szatniach, lecz również w salach konferencyjnych i podczas roboczych spotkań na korporacyjnych szczytach.

Pogoń za najnowszymi trendami niesie ze sobą nieodłączne wątpliwości („Czy to jest *cool*?”, pytają legiony nastoletnich nabywców, nerwowo zasięgając opinii kolegów - „Myślisz, że to obciach?”). Tylko że teraz wątpliwości zatruwające życie nastolatkom nabrały statusu podstawowej kwestii stulecia, której rozwiązanie warte jest miliardy dolarów. Nad konferencyjnymi stolami zawisła niepewność, zmieniając autorów tekstów, reżyserów reklamówek i prezesów zarządu w nastolatków z turbodoładowaniem, ćwiczących zblazowaną minę przed lustrem w swojej sypialni. Czy dzieciaki uważają, że jesteśmy *cool*?, powtarzają w kółko. Może za bardzo się staramy? Czy na pewno jesteśmy spoko? Czy naprawdę mamy luz? Czy mamy taki *luz*, jak trzeba?

The Wall Street Journal regularnie publikuje poważne artykuły o wpływie mody na dzinsy z szerokimi nogawkami i miniaturowe plecaczki na ceny akcji. IBM, przelicytowany w latach 80. przez znacznie bardziej *cool* Apple, Microsoft i właściwie wszystkich, sfiksował na punkcie zaimponowania dzieciakom, nazywanym w firmowym żargonie „Ludźmi w Czerni” (People in Black). „Przedtem nazywaliśmy ich Gośćmi z Kitką albo Gośćmi w Czarnych Golfach”, mówi David Gee z IBM, którego

zadaniem jest sprawić, by Big Blue stał się *cool*. „Teraz są PIB-ami - People in Black. Musimy trafić do PIB-ów”.⁷⁷ Pepe Jeans postawiło sobie za punkt honoru, by jak to ujął dyrektor działu marketingu firmy Phil Spur, „patrzac na nasze džinsy, patrzac na wizerunek naszej marki, dzieciaki mówily: „To jest *cool*” [...] Obecnie staramy się, żeby Pepe było widać we właściwych miejscach i na właściwych osobach”.⁷⁸

Producenci, którzy nie dostali się do kręgu wybranych - bo ich buty sportowe są za małe, nogawki džinsów za wąskie, nerwowe reklamówki nie dość ironiczne - znaleźli się w roli zepchniętych na towarzyski margines korporacyjnych drętwsów. „Wciąż jeszcze wymyka nam się istota *cool*”, mówi Bill Benford, prezes produkującej stroje sportowe firmy L. A. Gear⁷⁹, i po wysłuchaniu tego oświadczenia człowiek prawie oczekuje, że facet podetnie sobie żyły, niczym zrozpaczony piętnastolatek, niezdolny stawić czoła kolejnemu semestrowi szkolnego ostracyzmu. Nikt nie jest chroniony przed tą brutalną selekcją, o czym przekonał się w 1998 roku Levi Strauss. Wyrok był bezlitosny: Levi nie miał supersklepów jak Disney, nie miał coolerskich reklam jak Gap, nie mógł poszczycić się hip-hopową wiarygodnością Tommy Hilfigera i nikt nie chciał tatuować sobie na pępku jego logo. Jednym słowem, nie był *cool*. Nie potrafił zrozumieć, orzekł Sean Dee, nowymacher od kreowania marki, że „szerokie džinsy to nie chwilowa moda, lecz zmiana paradygmatu”.⁸⁰

Wygląda na to, że *cool* oznacza być albo nie być brandingu lat 90. To właśnie określanym tym słowem stan ducha każe ludziom śmiać się z seriali komediowych telewizji ABC i późnowieczornych programów satyrycznych, on sprawia, że tak dobrze się sprzedają psychodeliczne serwisy internetowe, ekstremalny sprzęt sportowy, ironiczne zegarki, wybuchowe soki owocowe, oblepione kiczem džinsy, postmodernistyczne buty sportowe i męsko-damska woda kolońska. Grupa wiekowa, do której

skierowane są produkty (*aspirational age*), jak to się nazywa w języku marketingowych analiz, to siedem- nastolatki. Ale obejmuje ona też zarówno czterdziestosiedmiolatków nękanych strachem, że przestaną być *cool*, jak i siedmiolatków, gnących się w wygibasach do muzyki Backstreet Boys.

Zadanie działów marketingu sprowadza się dzisiaj do dbania, by firma była do szpiku kości *cool*, a pewnie nadejdzie i taki dzień, kiedy nasi liderzy ruszą do wyborów pod hasłem: „Państwo musi być *cool*”. W pewnym sensie już to nastąpiło. Od swojej elekcji w 1997 roku młody angielski premier Tony Blair stara się zmienić cokolwiek zapyziały wizerunek Anglii i zrobić z niej „*Cool Britania*”. Po spotkaniu z Blairem, które odbyło się w starannie zaaranżowanym wnętrzu sali konferencyjnej w Canary Wharf, prezydent Francji Jacques Chirac powiedział: „Jestem pod wrażeniem. To wszystko nadaje Wielkiej Brytanii wizerunek młodego, dynamicznego oraz nowoczesnego kraju”. Podczas szczytu Ósemki w Birmingham Blair postarał się, by owo poważne zgromadzenie przebiegało w atmosferze towarzyskiego spotkania, na którym przywódcy państw oglądali wideoklipy All Saints i tańczyli w kółeczku do *All You Need is Love*; prasa milczy o tym, czy grano w Nintendo. Blair jest najlepszym stylistą państwa na świecie - ale czyjego próba „przebudowy marki Wielkiej Brytanii” powiedzie się, czy nie zostanie on ze starą, niemodną Anglią w rękę? O ile taka zmiana w ogóle jest możliwa do przeprowadzenia, Blair jest właściwym człowiekiem na właściwym miejscu. Kopiując pomysł sprzedawców Revolution Soda, trafnie zmienił nazwę swojej partii, z dosłownie opisującej jej polityczną bazę, sympatie i tendencje („labour”), na streszczający atuty marki określnik „New Labour”. Jego partia to nie Partia Pracy, lecz partia o zapachu pracy.

AGENCI ZMIANY: COOL WKRACZA DO BIUR I SAL KONFERENCYJNYCH

Zanim dotarliśmy do obecnego etapu fascynacji *cool*, groziło nam, że w ogóle nie wyruszymy w tę podróż. Chociaż już w roku 1993 trudno było znaleźć producenta ubrań, żywności, napojów czy rozrywki, który by nie celował swoimi produktami w wielce obiecujący rynek młodzieżowy, wielu z nich nie miało pojęcia, jak się do niego dostać. W momencie, kiedy rozpętała się szalona licytacja, kto jest bardziej *cool*, duża część koncernów przechodziła okres zamrożenia zatrudnienia, powoli podnosząc się po redukcjach etatów, przeprowadzanych najczęściej wedle zasady „ostatni zatrudniony - pierwszy wyrzucony”, obowiązującej w czasie recesji końca lat 80. W wielu korporacjach ludzie z wierchuszki, mający pod sobą bardzo niewiele młodych osób i nie mogący liczyć na dopływ świeżych sił drogą awansu, znaleźli się w dziwnym położeniu: nie znali prawie nikogo przed trzydziestką. W tym kontekście młodość jako taka nabierała cech egzotyki - zaś informacje dotyczące X-ów, Pokolenia Y i dwudziestoparolatków stały się bezcennym towarem.

Na szczęście rynek pracy zdążył już zgromadzić spore rezerwy wygłodniałych dwudziestoparolatków. Wielu z nich, jak na dobrych kapitalistów przystało, dostrzegło dogodną niszę marketingową: bycie zawodowo młodym. Nie bawiąc się w długie przemowy, potrafili przekonać swoich przyszłych szefów, że jeśli dostaną pracę, firma zapewni sobie nieograniczone dostawy prima sort młodych kontrkultur; koncern będzie wystarczająco *cool*, by zdobyć sobie szacuneczek tam, gdzie trzeba. Obiecywali „załatwić” całą grupę wiekową, rewolucję cyfrową, najkrótszą drogą do pełnego zespolenia z młodzieżową kulturą.

Jak już dzisiaj wiemy, otrzymawszy pracę, nasz żywy kanał przekątnikowy coolerskich trendów rzeczywiście z reguły nie uznawał za

stosownie przekształcać się w kolejny klon Człowieka Firmy. Można go dzisiaj spotkać, pętającego się po korytarzach koncernów z listy 500 najlepiej prosperujących firm magazynu *Fortune*, ubranego jak na balangę i z deskorolką pod pachą. Pod banią z wodą mineralną sypie aluzjami do całonocnych imprez („Memo do szefa: dlaczego nie napełnić by tego mrożoną herbatką ziołową z wyciągiem z żeńszenia?”). Przyszli prezesi zarządów nie są pracownikami, lecz - że użyję ulubionego zwrotu IBM-u - „agentami zmiany”. Tylko czy nasz bohater to aby nie hochsztapler - spiskujący „garnitur”, schowany pod hip-hopowym kombinezonem do snowboardu? W żadnym razie. Wielu z tych młodych ludzi wywiązuje się z danej obietnicy: są szczerymi i oddanymi produktami środowisk, do których koncerny kierują swoją ofertę, i z pełnym przekonaniem pracują nad transformacją swoich firm. Jak Tom Cruise w *Jerry Maguire*, ślęczą do późna w nocy, redagując manifesty, rewolucyjne odezwy o potrzebie przyjęcia nowego, zadrwienia z biurokracji, dostania się do internetowej sieci pod groźbą wypadnięcia z gry ostrzejszych i bardziej zakręconych kampanii reklamowych, jeszcze szybszych zmian i bardziej luzackiego podejścia.

A co na to szefowie agentów zmiany? Z życiem, panowie - mówią oczywiście. Korporacje, biedzące się nad wykreowaniem tożsamości swojej marki, która gładko stopiłaby się z duchem czasu, zrozumiały, że - jak pisze Marshall McLuhan - „kiedy rzecz na czasie, wtedy pełno w kasje”. Agenci zmiany już samym swoim widokiem poprawiają nastrój przeżywających kryzys wieku średniego szefów - bez takich radykałów u boku biedny boss zginąłby przecież w wirtualnym świecie! Popatrzcie choćby na Netscape, który nie zatrudnia już personalnego, lecz Margie Mader, dyrektorkę ds. werbowania *cool* gości. Zapytana przez *Fast Company*, jak sprawdzić, czy ktoś jest *cool*, odpowiedziała: „Z niektórych ludzi *cool* po prostu emanuje:

jeden gość na przykład wjechał do mojego gabinetu na deskorolce, inny umówił się na spotkanie na boisku do hokeja na trawie”.⁸¹ Dwie dwudziestopięcioletnie asystentki producenta programu z MTV, obje o imieniu Melissa, napisały wspólnie dokument znany pod nazwą „Melissa Manifesto”, w którym żądały, by i tak już do bólu tryskający życiem kanał stał się jeszcze weselszy („Domagamy się jaśniejszej, bardziej kolorowej, bardziej radosnej MTV”, brzmiał jeden z nieustraszonych postulatów). Przeczytawszy odezwę, prezes MTV Judy McGrath powiedziała jednemu ze swoich kolegów: „Mam ochotę zwolnić wszystkich pozostałych i powierzyć firmę tej dwójce”.⁸² Równie zbuntowany przewodniczący zarządu MTV Tom Freston wyjaśnia: „Judy jest całym sercem przeciwko establishmentowi. Każdy, kto przyjdzie i powie: „Hej, naróbmy trochę bydła”, może liczyć na jej przychyłność”.⁸³

ŁOWCY TRENDÓW: LEGALNY ODSTRZAŁ KULTURY MŁODZIEŻOWEJ

Podczas gdy agenci zmiany gotowali się do podrasowania korporacyjnego świata od wewnątrz, nowa branża „łowców trendów” (*cool hunters*) obiecywała korporacjom dokonać tego samego z zewnątrz. Wszystkie najważniejsze korporacyjne ciała doradcze ds. *cool* - agencje łowców trendów, takie jak Sputnik, *The L. Report*, Bureau de Style - powstały w latach 1994-1996, w samą porę, by zaprezentować się jako osobiści, i naturalnie *cool*, klienci marek. Idea była bardzo prosta: spenetrować oazy najbardziej trendy stylów życia, nagrywając materiał na taśmę wideo, którą sprzeda się następnie takim klientom, jak Reebok, Absolut Vodka czy Levi's, wraz ze śmiałym orzeczeniem w rodzaju „zakonnicy są *cool*”.⁸⁴ Firmy te doradzają swoim klientom włączanie do kampanii reklamowych ironii, surrealizmu i „komunikacji wirusowej”.

W swojej książce *Street Trends* Janine Lopiano-Misdom i Joanne De Luca, założycielki Sputnika, przyznają, że prawie każdy może przeprowadzić wywiad wśród grupy młodych ludzi i wysnuć z niego ogólne wnioski, „ale skąd wiesz, że to ci „właściwi” - zajrzałeś im do szafy? Śledziłeś ich krok w krok przez cały boży dzień? Chodziłeś z nimi na balangi? [...J Czy wyznaczają trendy, czy tylko naśladują główny nurt?”.⁸⁵ Inaczej niż badacze rynku, którzy posługują się grupami dyskusyjnymi i lustrami weneckimi do obserwowania dzieciaków, jakby to były przerośnięte szczury laboratoryjne, Sputnik jest „jednym z nich” - funkcjonuje wewnątrz środowiska.

Oczywiście, wszystko to należy przyjmować z pewną dozą sceptycyzmu. Łowcy trendów i ich korporacyjni klienci kręcą się w cokolwiek sadomasochistycznym, symbiotycznym tańcu: klienci rozpaczliwie pragną wierzyć, że gdzieś tuż poza ich zasięgiem biją niewyzyskane dotąd źródła *cool*, łowcy zaś ze swej strony wyolbrzymiają kryzys wiarygodności, w obliczu, którego stanęły marki, by podbić cenę swych usług. Goniąc za najmniejszą szansą stania się drugim Nikiem, wiele korporacji płaci bez szemrania. Supermarki, wspomagane przez swoich agentów zmian i łowców trendów, przeobraziły się w wiecznych nastolatków, niewolniczo naśladujących obowiązujące mody.

W roku 1974 Norman Mailer nazwał farbę w sprayu, używaną przez artystów wielkomiejskiej sztuki graffiti, artylerią w wojnie ulicy z establishmentem. „Walnij swoje imię, a może jakiś malutki element całego systemu wyda przedśmiertne rzeżenie. Bo teraz twoje imię jest na górze, a ich pod spodem [...J twoja obecność jest nad ich Obecnością, twoja ksywka zawisła nad ich terytorium”. Dwadzieścia pięć lat później relacja ta uległa całkowitemu odwróceniu. Zgodnie z radami dawnych artystów graffiti, super- marki doczepiły swoją metkę każdemu, komu się dało - nie

wyłaczając samych grafficiarzy. Nie uchował się najmniejszy skrawek przestrzeni, na którym marka nie odcisnęłaby swojego piętna.

HIP – HOP PODKRĘCA MARKE

Jak widzieliśmy, w latach 80. musiałeś być stosunkowo bogaty, by zwrócić na siebie uwagę sprzedawców. W latach 90. wystarczy, że będziesz *cool*. Projektant Christian Lacroix zauważył na łamach magazynu *Vogue*: „Powiedzieć coś takiego to straszne, ale najbardziej ekscytująco ubierają się ludzie biedni”.⁸⁷

Od dziesięciu lat czarni mężczyźni z najbiedniejszych dzielnic amerykańskich miast stanowią wyjątkowo agresywnie eksploatowane przez budowniczych marek źródło zapożyczonych „znaczeń” i tożsamości. To właśnie oni byli kluczem do sukcesu Nike’a i Tommy Hilfigera. Obie te firmy swój status markowej supergwiazdy w dużym stopniu zawdzięczają ubogim dzieciakom, które włączyły Nike’a i Hilfigera w hip-hopowy styl w idealnym momencie, kiedy MTV i *Vibe* (pierwszy adresowany do masowego odbiorcy magazyn hiphopowy, ukazujący się od 1992 roku) wepchnęły rap w sam środek dynamicznie rozwijającej się kultury młodzieżowej. „Hip-hopowcy”, piszą Lopiano-Misdom i De Luca w *Street Trends*, „jako pierwsi przyjmują produkt designera czy renomowaną markę, czyniąc z nich Modę przez duże M. Innymi słowy, „podkrecają markę”.⁸⁸

Designerzy, tacy jak Stussy, Hilfiger, Polo, DKNY i Nike, odmawiają wyciągania konsekwencji wobec procederu pirackiego wykorzystywania ich znaków firmowych na koszulkach i czapczkach baseballowych sprzedawanych w dzielnicach nędzy, a niektórzy z nich nie próbują nawet powstrzymać nagminnych kradzieży w sklepach. Dzisiaj już producenci doskonale zdają sobie sprawę, że noszenie ubrań z widocznym logo przynosi im zysk nie tylko dla tego, że ktoś za nie zapłacił, lecz również z tego powodu, że są one widziane na „właściwych osobach”, jak to mądrze

ujął Phi! Spur z Pepe Jeans. Prawda jest taka, że za retoryką „muszę być cool”, uprawianą przez wielkie koncerny, ukrywa się niedopowiedziane „muszę być czarny”. Zważywszy, że historia *cool* w Ameryce jest w gruncie rzeczy (na co niejednokrotnie zwracano już uwagę) historią kultury afroamerykańskiej - od jazzu i bluesa po rock”n”roll i rap - dla większości supermarków polowanie na *cool* oznacza polowanie na czarną kulturę. Co wyjaśnia, dlaczego pierwszym terenem łowieckim łowców trendów stały się boiska do koszykówki amerykańskich dzielnic nędzy.

Ostatni rozdział historii gorączki czarnego złota, która ogarnęła białą Amerykę, rozpoczyna się w roku 1986, kiedy to przebój *My Adidas* rapowego zespołu Run-DMC, napisany w hołdzie dla ulubionej marki, tchnął nowe życie w produkty Adidasa. Cieszące się szaloną popularnością trio miało już wówczas hordy fanów, imitujących charakterystyczny styl swoich idoli - złote medaliony, czarno-białe dresy Adidasa i płytkie adidasy, noszone bez sznurowadeł. „Nosiliśmy je przez całe życie”, powiedział Darryl McDaniels (alias DMC).⁸⁹ Wtedy to wystarczało, ale wkrótce potem Russell Simmons, prezes Def Jam Records wydającej płyty Run-DMC, uznał, że chłopcy powinni dostawać kasę za reklamę, jaką robią Adidasowi. Poprosił niemiecki koncern obuwniczy, by sypnął trochę grosza na tournée Together Forever. Kierownictwo Adidasa odniosło się sceptycznie do pomysłu budowania skojarzeń z muzyką rap, która w owym czasie spotykała się albo z lekceważeniem, jako przemijająca moda, albo z potępieniem, jako nawoływanie do zamieszek. By pomóc im zmienić zdanie, Simmons zabrał paru waśniaków z koncertu na występ Run-DMC. Christopher Vaughn opisuje to wydarzenie w *Black Enterprise*: „W kulminacyjnym momencie, podczas wykonywania utworu [*My Adidas*] jeden z muzyków krzyknął: „OK, cała sala kołysze adidasami!” - i trzy tysiące firmowych butów wystrzeliło do góry. Faceci z Adidasa, czym

prędzej wyciągnęli książeczki czekowe”.⁹⁰ Na swoim dorocznym pokazie Super Show w tym samym, 1987 roku Adidas zaprezentował nową linię obuwia, wzorowanego na stylu Run-DMC: modele Super Star i Ultra Star, „zaprojektowane specjalnie, żeby je nosić bez sznurowadeł”⁹¹

Od tej pory branding pilnował, żeby niczego więcej w dzielnicach nędzy nie pozostawić przypadkowi. Wielkie wytwórnie płytowe, jak BMG, wynajmują dzisiaj „brygady uliczne” („street crews”) czarnych młodzieńców, którzy robią szum wokół nowego albumu i wyruszają w pseudopartyzanckie misje oklejania dzielnicy plakatami i naklejkami. Steven Rifkind Company z Los Angeles reklamuje się jako firma marketingowa „specjalizująca się w organizowaniu ustnej promocji na terenie dzielnic nędzy”.⁹² Rifkind jest prezesem zarządu Loud Record, wydającej muzykę rap, i koncerty w rodzaju Nike’a płacą mu setki tysięcy dolarów za mówienie, co mają zrobić, żeby kreująca trendy czarna młodzież uznała, że są *cool*.

Nike tyle uwagi koncentruje na zapożyczaniu (*borrowing*) cudzych stylów, postaw i repertuaru wyobrażeń, że firma ukuła własną nazwę na stosowaną przez siebie praktykę: *bro-ing* [*bro* od ang. *brother*- bracie, jak zwracają się do siebie amerykańscy Murzyni - H. P]. *Bro-ing* jest wtedy, kiedy projektanci i fachowcy od marketingu Nike’a przywożą swoje prototypy do murzyńskich gett Nowego Jorku, Filadelfii czy Chicago i mówią: „Hej, bracie (*bro*), wypróbuj no te buty”, żeby oszacować reakcję na nowe modele i narobić wokół nich szumu. W rozmowie z dziennikarzem Joshem Feitem projektant Nike’a Aaron Cooper tak opisał nawrócenie na *bro-ing*, które przeżył w Harlemie: „Idziemy na boisko i wywalamy buty. Coś niewiarygodnego. Dzieciaki szaleją. W takiej chwili uświadamiasz sobie, jak ważne są dla nich najki. Kiedy dzieciaki mówią ci, że najki to numer jeden w ich życiu - numer dwa to ich dziewczyna”.⁹³ Nike’owi

udało się nawet ometkować boiska do koszówki, na które jeździ broingować, a to za pośrednictwem swojego charytatywnego odgałęzienia P.L.A.Y. (Participate in the Lives of Youth). P.L.A.Y sponsoruje programy sportowe na terenie dzielnic nędzy w zamian za umieszczanie w widocznych miejscach swojego logo, na przykład gigantycznych swooshów na samym środku nowej nawierzchni boisk. W lepszej dzielnicy praktyka ta nazywałaby się reklamą i trzeba by było za nią zapłacić, ale tutaj powierzchnia jest za darmo, a koszt Nike księguje w rubryce „działalność filantropijna”.

TOMMY HILFIGER: DO GETTA I Z POWROTEM

Tommy Hilfiger zaszedł jeszcze dalej niż Nike i Adidas we wprzęganiu *cool* rodem z getta w maszynę marketingu na masową skalę. Hilfiger ukuł formułę, przejętą następnie przez Polo, Nautikę, Munsingwear (dzięki sympatii, jaką darzy znaczek z pingwinem Puff Daddy) i kilka innych koncernów odzieżowych, poszukujących szybkich metod wprowadzenia luzu charakterystycznego dla mieszkańców dzielnic nędzy do centrów handlowych na zamożnych przedmieściach.

Niczym odpolityczniona, hiperpatriotyczna wersja Benettona, Hilfiger pokazuje na swoich reklamach wielokulturowość z plaż Cape Cod: ludzie o czarnych twarzach, przechadzający się z białymi braćmi i siostrami o rozwiewanych wiatrem włosach po rajskich terenach rekreacyjnych, z nieodmiennie powiewającą w tle amerykańską flagą. „Dzięki szacunkowi dla inności możemy dotrzeć do wszystkich kultur i społeczności”, powiada koncern. „Promujemy [...] ideę urzeczywistnienia amerykańskiego snu”.⁹⁴ Ale suche fakty międzyrasowego sukcesu finansowego Tommy Hilfigera wskazują nie tyle na odnalezienie wspólnego gruntu dla różnych kultur, co na siłę oddziaływania mitologii, mocno osadzonej w amerykańskiej tradycji segregacji rasowej.

Tommy Hilfiger zaczął jako czystej wody producent odzieży dla białych gimnazjalistów, wywodzący się z tej samej tradycji, co Ralph Lauren czy Lacoste. Szybko jednak zauważył, że jego ubrania w szczególny sposób włączyły się w styl czarnego getta, gdzie biedne dzieciaki z klasy robotniczej, posłuszne hip-hopowej ideologii „żyj szeroko”, wykorzystywały strój i ekwipunek do horrendalnie kosztownych sportów dla bogatych, w rodzaju narciarstwa, golfa, czy nawet łódek, dla podniesienia swojej pozycji w środowisku. Być może po to, by umocnić swoją obecność w dzielnicach nędzy, Hilfiger zaczął bardziej świadomie łączyć swoje modele z tymi sportami, kręcąc reklamówki w klubach jachtowych, na plażach i w innych miejscach związanych ze sportami wodnymi. Jednocześnie zaczął pilnować, by jego projekty odwoływały się bezpośrednio do estetyki hip-hopu. Teoretyk kultury Paul Smith zdefiniował tę zmianę następująco: „śmielsze kolory, obszerniejsze i bardziej workowate fasony, więcej kapturów i troczków, wyraźniej uwydatnione logo i nazwa Tommy Hilfiger”.⁹⁵ Koncern obsypywał również darmowymi ciuchami wykonawców muzyki rap, takich jak Snoop, i balansując na cienkiej linii pomiędzy jachtklubem a gettem, stworzył kolekcję własnych markowych pagerów.

Ugruntowawszy swoją pozycję w getcie, Tommy mógł na serio przystąpić do sprzedaży - nie tylko na stosunkowo niewielkim rynku biednej młodzieży z dzielnic nędzy, ale też wśród znacznie szerszej grupy docelowej, obejmującej dzieciaki z klasy średniej, białych i Azjatów, naśladujących czarny styl we wszystkich dziedzinach życia, od slangu, poprzez sport, po muzykę. W roku 1998 wpływy ze sprzedaży sięgnęły 847 milionów dolarów - w porównaniu z 53 milionami w roku 1991, kiedy to Hilfiger wciąż jeszcze, cytując Smitha, „ubierał młodych republikanów”. Jak to często się zdarza w przypadku łowienia trendów, swoją

marketingową wycieczką Hilfiger dostarczył pożywki głębokim podziałom rasowym w sercu amerykańskiego społeczeństwa, sprzedając ubrania białej młodzieży dzięki fetyszyzacji czarnego stylu i czarnej młodzieży dzięki fetyszyzacji białej zamożności.

NIEZALEŻNA WYTWÓRNIA INC.

Doradzając czytelnikom magazynu *Fortune*, jak sprzedawać nastoletnim dziewczętom, Nina Munk pisze: „musisz udawać, że to od nich wszystko zależy. [...] Udawaj, że trzeba cię dopiero odkryć. Udawaj, że to one mają ostatnie słowo”.⁹⁶ Bycie potężną korporacją stanowi może plus na Wall Street, ale jak się o tym szybko przekonały marki polujące na *cool*, na Cool Street najlepiej *mają* sprzedaje się „niezależne”. Wiele firm, bynajmniej niezaniepokojonych tym przesunięciem środka ciężkości, stworzyło właśnie rzekomo „niezależne” marki, jak papierosy Politix produkowane przez Moonhght Tobacco (za zgodą Philipa Morrisa), Dave’s Cigarettes firmy Dave’s Tobacco Company (znowu kłania się Philips Morris), udające wojskowy demobil ciuchy Old Navy (Gap) i OK Cola (Coca-Cola).

Sprzedają pięćsetjedynki i mają ubaw pierwsza klasa, patrząc jak z buntu robi się kasa.
- Chumbawamba,

That's How Grateful We Are

Usiłując zarobić na szaleństwie marketingu niezależności, nawet sama Coca-Cola, najlepiej rozpoznawalna marka na świecie, pokusiła się o próbę zejścia do podziemia. Drżąc ze strachu, że jest zbyt establishmentowa dla wyczulonych na metkowe niuansy nastolatków, wymyśliła nową kampanię reklamową, ogłaszając w Wisconsin, że Cola jest „nieoficjalnym napojem tego stanu”. Kampania obejmowała reklamówki radiowe nadawane przez rzekomo piracką radiostację o nazwie EKOC: Coke pisane wspak. Nie chcąc pozostawać w tyle, należąca do Gapa marka Old Navy naprawdę

stworzyła własną piracką radiostację do celów autopromocji - wąskozakresowy przekaźnik, którego sygnał można było odbierać wyłącznie w bezpośrednim sąsiedztwie jednego z chicagowskich billboardów.⁹⁷ Zaś kiedy w 1999 roku Levi's uznał, że już najwyższy czas stać się na powrót *cool*, również dołączył do ligi niezależnych wytwórców, wypuszczając linie dżinsów Red Line (żadnej wzmianki, że to produkt Levi'sa) i K-1 Khakis (ani słowa o Levi'sie czy Dockersie).

IRONICZA KONSUMPCJA: DEKONSTRUKCJA NIEPOŻĄDANA

Tylko że Levi's znowu przegapił „zmianę paradygmatu”. Nie trzeba było długo czekać, żeby podejmowane na poważnie próby reklamowania najbardziej pospolitych, produkowanych masowo artykułów jako alternatywnego punk- rockowego stylu życia zaczęły wzbudzać drwiący śmiech wiecznie wymykających się marketingowej machinie, dyktujących trendy dzieciaków, z których wiele porzuciło modę na niezależne, zanim marki zdążyły się w nią włączyć, i spokojnie przeszło do następnego etapu. Teraz już pogardę dla kultury masowej wyrażało się nie poprzez jej odrzucanie, lecz całkowite poddanie się jej dyktatowi, tyle że z ironicznym uśmiechem na ustach. Dzieciaki oglądały *Melrose Place*, chodziły do wirujących restauracji na dania mięsno-rybne, śpiewały piosenki Franka Sinatry w barach karaoke i sączyły drinki z palemkami w utrzymanych w hawajskim stylu tikki bars, a wszystko to było odważne i na luzie, bo, no cóż, to *oni* to robili. Nie tylko wypowiadały wywrotowe kwestie na temat kultury od której nie były w stanie fizycznie uciec, odrzucały też doktrynerski purytanizm feminizmu lat 70., żarliwość pogoni za autentycznością lat 60. i „dosłowną” interpretację licznych krytyków

kultury Witajcie w erze ironicznej konsumpcji. Redaktorzy zinu *Hermanaut* uczą, jak włączyć się w ten nurt:

Wzorem nieżyjącego antropologa Michela de Certeau, wolimy skoncentrować naszą uwagę na niezależnym używaniu kultury masowej, używaniu, które podobnie jak fortele przyoblekających się w barwy ochronne ryb i owadów, może nie „obali systemu”, ale pozwoli nam zachować osobistą integralność i autonomię w ramach tego systemu, być może najlepszego, na jaki możemy liczyć. [...] Nie ma nic rewolucyjnego w odwiedzaniu Disneylandu, żeby zarzucić kwas w towarzystwie Myszki Miki; jeśli jednak idziesz tam, wiedząc dokładnie, jak śmieszne i złe jest to wszystko, a mimo to potrafisz się tam wspaniale, niewinnie bawić, to już w jakiś niemal podświadomy, nawet psychotyczny sposób zupełnie zmieniasz swój stosunek do rzeczywistości. To właśnie Certeau nazywa „sztuką bycia pomiędzy” i jest to jedyna droga do zachowania prawdziwej wolności w dzisiejszej kulturze. Rozkoszujmy się do woli Baywatch, Joe Camelem, magazynem *Wired*, a nawet drukowanymi na błyszczącym papierze ploteczkami z życia gwiazd [touche], bylebyśmy tylko nigdy nie ulegli czarownej pokusie tych rzeczy.⁹⁸

W tym skomplikowanym kontekście marki chcące pozostać naprawdę *cool* muszą włączyć ową estetykę ironicznego telewidza (obciachowe = *cool*) do swojej reklamy: muszą same z siebie drwić, same sobie odszczekiwać, być jednocześnie nowe i lekko przechodzone. Skoro marki i pracujący dla nich łowcy trendów ometkowali wszystkie dostępne przejawy kultury alternatywnej, wydaje się naturalne, że trzeba wypełnić ten wazjutki paseczek nie objętej marketingiem umysłowej przestrzeni, jaki zajmuje ironia, z góry zaplanowanymi przemądrzałymi uśmiechami, gotowym złośliwym komentarzem, a nawet symulacją schematów myślowych widza.

„Marki Nowego Badziewia” („The New Trash Brands”), powiada pisarz Nick Compton o lansujących kiczowaty luksus koncernach w rodzaju Diesla, „oferują cudzysłów dość duży by można w nim żyć, kochać i śmiać się”.⁹⁹

Szczyt komercyjnej ironii stanowi program *Pop Up Videos* stacji VH1, ozdabiający swoje wideoklipy dymkami z gotowymi szyderstwami. Sypie złośliwościami, zanim sam zdążysz je sformułować, czyniąc w ten sposób wszelki komentarz - choćby czystą drwinę - zbędną stratą energii.

Przytulna, bezpieczna nisza autoironii ma wielką przewagę nad śmiertelnie poważnymi próbami przepchnięcia napojów owocowych jako undergroundowych kapel rockowych czy butów do biegania jako raperów gangsta. W rzeczywistości, dla poszukujących nowej *cool* tożsamości marek ironia i *kamp* stały się tak uniwersalne, że działają nawet *post factum*. Okazuje się, że metoda marketingowa oparta na równaniu „tak złe, że aż dobre” jest w stanie wrócić życie nawet najbardziej beznadziejnie obciachowym markom i poronionym produktom kultury. Pół roku po kinowej klęsce filmu *Showgirls* wytwórnia MGM dowiedziała się, że obraz znakomicie radzi sobie na wideo, i to nie tylko w roli pseudoprzyzwoitego pornosa. Okazało się, że grupki dwudziestoparolatków urządzają sobie ironiczne balangi z grupowym oglądaniem *Showgirls*, nabijając się z rozpaczliwie idiotycznego scenariusza i piszcząc z przerażenia przy scenach prezentujących seks przypominający aerobik. Miał zadowolić się zgarnięciem do kieszeni zysków z rozpowszechniania kaset, wytwórnia postanowiła wrócić z filmem do kin, robiąc z niego następną *Rocky Horror Picture Show*. Tym razem reklamy w prasie nie udawały nawet, że film komukolwiek podobał się na poważnie. Przeciwnie, cytowały najbardziej druzgocące recenzje, nazywając *Showgirls* „klasyką złego smaku” i „orgią lepkiego kiczu”. Studio wynajęło nawet trupę *drag queens*, które na

nowojorskich seansach w trakcie szczególnie skandalicznych scen wydzierały się przez megafony na widzów. W sytuacji, gdy macki branding wyciskają się w każdą najmniejszą szczelinę kultury młodzieżowej, ekstrahując treści do budowania swoich wizerunków nie tylko z ulicznych stylów w rodzaju hip-hopu, lecz nawet z takich postaw psychologicznych, jak ironiczny dystans, łowcy trendów przedzierałi się w poszukiwaniu nieokradzionych obszarów coraz głębiej w las, aż w końcu stanęli przed ostateczną granicą: przeszłością.

Czymże w końcu jest retro, jeśli nie historią konsumowaną ponownie, wraz nowymi pomysłami PepsiCo, miętówkami odświeżającymi oddech i kartami telefonicznymi? Jak pokazuje powrót *Zagubionych w kosmosie* [*Lost in Space*], trylogii *Gwiezdnych wojen* i wejście na ekrany *Mrocznego Widma*, mantra rozrywki w stylu retro brzmi: „Jeszcze raz, i z synergią, panowie!” w - Hollywood podróżuje w przeszłość, zarabiając dziką kasę na sprzedaży gadżetów na skalę niewyobrażalną w dawniejszych czasach.

SPRZEDAJ ALBO DAJ SIĘ SPRZEDAĆ

Po prawie dziesięciu latach brandingowego szaleństwa polowanie na *cool* zaczęło się stawać wewnętrznie sprzeczne: łowcy trendów muszą rozrzedzać „mikrokultury”, twierdząc, iż tylko oni wiedzą, jak je wydobyć spod ziemi - inaczej komu byliby potrzebni? Sputnik ostrzega swoich klientów, iż jeśli *cool* trend „widać w twojej dzielnicy albo w najbliższym centrum handlowym, na naukę jest już za późno. [...] Trzeba wyjść na ulicę, dzień w dzień tkwić w okopach”.¹⁰⁰ A jednak to oczywista nieprawda; tak zwane style ulicy (*streetfashions*) - z których wiele nigdy by tam nie trafiło, gdyby nie wielkie marki w rodzaju Nike'a czy Hilfigera - przenikają do rozrastającego się gwałtownie świata błyszczących pism młodzieżowych i stacji telewizyjnych bez jednej sekundy zwłoki. I jeśli

jest coś, o czym wie dzisiaj praktycznie każdy miody człowiek, to to, że style ulicy i kultura młodzieżowa stanowią bardzo chodliwy towar.

Zresztą jeśli nawet zaginione plemię *cool* ludków rzeczywiście istniało jeszcze parę lat temu, możecie być pewni, że dziś nie zostało już po nim śladu. Okazuje się, że powszechne obecnie legalne formy podchodzenia młodzieży stanowią zaledwie czubek góry lodowej: w lansowanej przez Sputnik wizji radosnego marketingu, w przyszłości firmy będą wynajmować armie sputnikowego narybku - młodych „ulicznych promotorów”, „internetowych promotorów” oraz „przedstawicieli ulicznych” żeby reklamowali daną markę w bezpośrednich rozmowach na ulicy, na dyskotekach i w sieci. „Wykorzystajcie magię dystrybucji prowadzonej przez ludzi z tego samego środowiska - sprawdziła się w sporcie, głównie dlatego, że promotorami byli kumple. [...] Promocja uliczna przetrwa jako jedyne medium rozpowszechniania informacji na poziomie osobistym”.¹⁰¹ Tak więc wszystko wskazuje na to, że istnieje konieczność zwiększenia liczby miejsc pracy w rozwijającej się dynamicznie branży „ulicznych wtyczek”, licencjonowanych przedstawicieli własnego pokolenia, którzy ze śpiewem na ustach staną się chodzącymi inforeklamami Nike’a, Reeboka i Levi’sa.

Wizja ta stała się rzeczywistością jesienią roku 1998, kiedy koreański producent samochodów Daewoo opłacił 2000 studentów z dwustu amerykańskich college’ów, żeby opowiadali o zaletach jego wozów kolegom na kampusach. Podobnie Anheuser-Busch opłaca całą armię dziewcząt i chłopców, promujących piwo Budwaiser na studenckich imprezach i w barach.¹⁰² Jest to tyleż przerażające, co śmieszne: sownie wynagradzane myszkowanie po cudzych dziennikach i zawodowe podsłuchiwanie, stające się integralną częścią młodzieżowej kultury chodzącej na pasku wielkich korporacji, szpiegującej samą siebie,

filmującej kamerą wideo fryzury przyjaciół i omawiającej w kółkach dyskusyjnych zalety nowych *cool* produktów swoich korporacyjnych mocodawców.

ROCK'N'ROLLOWI PREZESI

Zabawna ironia tkwi w fakcie, że tak wielu naszych przodowników przemysłu płaci ciężką kasę za wskazanie drogi do markowej nirwany. Prawdziwymi barometrami *cool* nie są łowcy trendów, spece od postmodernistycznej reklamy, czy nawet owi *trendy* nastolatki, stanowiący obiekt tych wszystkich podchodów. Są nimi prezesi we własnych osobach, przeważnie tak cholernie bogaci, iż stać ich na utrzymanie się na samym czubku najbardziej *cool* trendów kulturowych. Faceci w rodzaju założyciela Diesel Jeans, Renza Rosso, który; jak podaje *Business Week* „jeździ do pracy motocyklem Ducati Monster”.¹⁰³ Albo Phila Knighta z Nike'a, który zdjął swoje nieodłączne panoramiczne okulary słoneczne Oakleya dopiero wtedy, kiedy dyrektor naczelny Oakleya Jim Jannard odmówił sprzedania mu swojej firmy. Albo słynnych macherów od reklamy, Dana Wiedena i Davida Kennedy'ego, którzy wybudowali w siedzibie swojej firmy boisko do koszykówki z trybunami do kompletu. Albo Richarda Bransona z Virgin, który otworzył nowy sklep z artykułami ślubnymi w Londynie ubrany w suknię panny młodej, zjechał w uprząży alpinistycznej z dachu swojego nowego megalonu w Vancouver, odkorkowując przy tym butelkę szampana, i wylądował awaryjnie na algierskiej pustyni balonem na podgrzewane powietrze - a wszystko to tylko w grudniu 1996 roku. Ci prezesi zarządów są nowymi gwiazdami rocka - zresztą czemu nie mieliby nimi być? Wiecznie podążając tropem *cool*, stali się pełnoetatowymi, zawodowymi nastolatkami, lecz w odróżnieniu od prawdziwych nastolatków, nic nie odciąga ich uwagi od pogoni za ostatnią modą: ani odrabianie lekcji, ani

dojrzewanie płciowe, ani egzaminy wstępne do college'u, ani szlaban w domu.

WYCHODZIENIE Z KRYZYSU

Jak przekonamy się później, nieposkromiona żarłoczność, z jaką korporacje uganiały się za wszystkim, co jest *cool*, w dużym stopniu przyczyniła się do rozbudzenia antymarkowego aktywizmu: niszcząc billboardy, włamując się do systemów komputerowych i urządzając spontaniczne nielegalne imprezy uliczne, młodzi ludzie odzyskują przestrzeń zawłaszczoną przez świat wielkich korporacji, „odmetkowując” ją partyzanckimi metodami. Ale niezwykła skuteczność łowców trendów również w inny sposób przygotowała scenę dla antykorporacyjnych ruchów: mimochodem odsłoniła bezsilność wszystkich innych form politycznego oporu *poza* oporem wobec działalności wielkich korporacji, który w pewnym momencie sam stał się supernowoczesnym trendem marketingowym.

Kiedy na początku lat 90. zrodził się korporacyjny głód na kulturę młodzieżową, wielu z moich młodych rówieśników uważało się za ofiary drapieżnej maszyny marketingowej, przejmującej naszą tożsamość, nasze style i nasze idee, by uczynić z nich pożywkę dla marek. Nic nie było w stanie się uchronić: ani punk, ani hip-hop, ani techno - ani nawet, czym zajmę się w rozdziale piątym - feminizm i wielokulturowość uniwersyteckich kampusów. Mało kto z nas zadawał sobie pytanie - przynajmniej jeszcze nie wtedy - dlaczego wszystkie te miejsca i idee okazały się tak łatwe do opakowania, tak mało groźne i tak dochodowe. Wielu z nas było pewnych, że to, co robimy, jest wywrotowe i buntownicze, ale... no właśnie, ale co? Z perspektywy czasu widać wyraźnie, że zasadniczy problem leżał w przez nikogo niemal niekwestionowanym przeświadczeniu, że skoro jakieś miejsce albo styl jest inne (to znaczy nowe

i wciąż jeszcze poza głównym nurtem), musi automatycznie istnieć w opozycji do głównego nurtu, nie zaś tkwić sobie po prostu nieszkodliwie na jego marginesie. Wielu z nas przyjmowało za pewnik, że to, co „alternatywne” - trudna do słuchania muzyka, posługujące się chropowatą estetyką style -jest także antykomercyjne, a nawet socjalistyczne. W filmie dokumentalnym *Hype!*, opowiadającym o tym, jak odkrycie „brzmienia Seattle” przeobraziło środowisko niezależnych muzyków hardcore’owych w międzynarodową fabrykę produkującą towary opatrzone etykietką kultury młodzieżowej, Eddie Vedder z Pearl Jam wygłasza poruszającą mowę na temat daremności „alternatywnego” przełomu, którego jego zespół stał się symbolem:

Jeśli cały ten wpływ, jaki ma ta część kraju i ta muzyka, pójdzie na marne, to będzie tragedia. Jeśli skutkiem tego wszystkiego nie będzie jakaś zmiana czy może różnica, jeśli ta grupa ludzi, którzy czują w ten sam sposób, którzy myślą te same rzeczy, co nasi kumple, co przegrali i wylądowali na dnie -jeśli oni nie przepchną się w końcu na czoło i nic z tego nie wyniknie, to będzie prawdziwa tragedia.¹⁰⁴

Tylko że tragedia już się dokonała i trudności Veddera z wyartykułowaniem własnych myśli mają z nią duży związek. W czasie, gdy kamery na całym świecie skierowane były na Seattle, dostaliśmy stamtąd tylko garść antyestablishmentowych przekleństw, parę przedawkowań i samobójstwo Kurta Cobaina. Zobaczyliśmy też najbardziej spektakularne sprzedanie się dziesięciolecia - zapierające dech w piersiach przeobrażenie Courtney Love z naćpanej królowej punków w ekskluzywną panienkę z okładki, którego zdołała dokonać w ciągu zaledwie dwóch lat. Wyglądało na to, że Courtney przez cały czas bawiła się w przebieranki. Objawieniem stało się dla nas odkrycie, jak mało to wszystko znaczyło. Czy Courtney

zdradziła swoją karmę dziewczyny w rozmazanym makijażu? Nie dochowała wierności filozofii olewania wszystkiego i dawania w żyłę? Obrażania dziennikarzy? Czy trzeba najpierw w coś się żarliwie wkupić, żeby móc to potem cynicznie sprzedać?

Seattle uległo zniszczeniu od wewnątrz, ponieważ nikomu nie chciało się szukać odpowiedzi na takie pytania, chociaż, jak choćby w przypadku Cobaina, a nawet Veddera, środowisko to zachowało sporo autentycznej, jeśli nawet momentami nieco zbyt elastycznej, pogardy dla komercyjnej pompy. Tym, co zostało „sprzedane” w Seattle, i w każdej innej subkulturze, która miała nieszczęście zostać zauważona przez łowców trendów, była czysta idea robienia czegoś własnymi siłami, idea niezależnych wytwórni płytowych przeciwstawionych wielkim korporacjom, idea niewkupywania się w kapitalistyczna machinę. Mało kto zadał sobie wówczas trud wypowiedzenia tego na głos i Seattle - dzisiaj już martwe i zapomniane, a jeśli ktoś jeszcze w ogóle o nim pamięta, to tylko jako o przelotnej modzie z peryferii głównego nurtu - może nam teraz posłużyć za ostrzegawczą przypowieść wyjaśniającą, dlaczego próby przeciwstawienia się rabunkowi przestrzeni kulturowej były w pierwszej połowie lat 90. tak słabe i nieliczne. Żaden z ówczesnych antybohaterów, złapanych w reflektory ironii i obciążonych zbyt wielkim pop-kulturowym bagażem, nie był w stanie sformułować zdecydowanego, jednoznacznego stanowiska politycznego.

W obliczu podobnego wyzwania stanęli dzisiaj wszyscy zwolennicy ironicznej konsumpcji - kulturowej zbroi, której tak nie lubimy krytykować, ponieważ pozwala nam zachować dobre samopoczucie podczas oglądania nieograniczonych ilości złej telewizji. Niestety, trudno jest zachować ów subtelny stan „bycia pomiędzy” zalecany przez De Certeau, kiedy goryl przemysłu kulturalnego przez cały czas siedzi obok nas na kanapie albo

ciągnie się za nami na nasze ironiczne wycieczki do centrum handlowego. Owa sztuka bycia pomiędzy, sztuka ironii i kampu, którą Susan Sontag tak błyskotliwie objaśniła w swoim eseju *Notatki o kampie* z 1964 roku, jest z konieczności sztuką koteryjną, zarezerwowaną dla wąskiego klubu osób zdolnych chwytać kalambury. „Mówić o kampie, znaczy przez to go zdradzić”,¹⁰⁵ przyznaje Sontag na początku swojego eseju, nadając mu formę ponumerowanych uwag zamiast ciągłej wypowiedzi, by swobodniej poruszać się po temacie, który inaczej można by łatwo zdeptać zbyt ciężkim podejściem.

Od czasów publikacji pracy Sontag kampf został policzony, zmierzony, zważony, przebadany na grupach dyskusyjnych i przetestowany pod kątem przydatności marketingowej. Powiedzieć, że został zdradzony, czego tak lękała się Sontag, byłoby kolosalnym niedomówieniem. Pozostało z niego niewiele więcej niż tylko sarkastyczny sposób jedzenia Pizza Pops. Kampf nie może istnieć w skomercjalizowanej, ironicznej kulturze, w której nikt nie uczestniczy do końca i każdy jest *outsiderem* wewnątrz własnych ciuchów, ponieważ - jak pisze Sontag - „koniecznym elementem naiwnego, czy też czystego kampu jest powaga, powaga, która nie zdała egzaminu”.¹⁰⁶

Wczesna kultura kampu, opisywana przez Sontag, wymagała wysiłku wyobraźni, by z tego, co marginalne - czy nawet pogardzane - uczynić wspaniałe i bajeczne. Dla przykładu, *drag queens* przekształciły swoje wymuszone wygnanie w bal, nieustępujący pompą hollywoodzkim fetom, na które nigdy nie zostaną zaproszone. To samo można powiedzieć o Andym Warholu. Człowiek, który zabrał świat na wycieczkę kampingową, uciekał przed bigoterią małomiasteczkowej Ameryki: jego Fabryka stała się suwerennym państwem. Sontag uważała, że kampf może służyć za mechanizm obronny przed banalnością, brzydotą i przerysowaną egzaltacją kultury masowej. „Kampf jest współczesnym dandyzmem. Stanowi

odpowieź na pytanie: jak być *dandy* w epoce kultury masowej”.¹⁰⁷ Tylko, że dzisiaj, trzydzieści pięć lat później, stoimy w obliczu nieporównywalnie bardziej złożonego problemu: jak być naprawdę krytycznym w epoce masowego kampu?

A może nie jest to takie trudne. To prawda, łowcy trendów redukują wibrujące idee kulturowe do rangi archeologicznych artefaktów, drenując je z wszelkiego znaczenia, jakie mogły mieć kiedyś dla ludzi, którzy nimi żyli - ale tak jest od zawsze. Dokooptowywanie stylów jest stare jak świat; dokonywano go niezliczoną ilość razy i to na znacznie większą skalę niż drobna kradzież *drag queens* czy *grunge*”u. Modernistyczny Bauhaus na przykład zrodził się z socjalistycznych, utopijnych marzeń o wyzwoleniu się od czczych ozdóbek, ale niemal natychmiast został przywłaszczony przez korporacyjną Amerykę jako stosunkowo niedroga alternatywa architektoniczna dla szklano-stalowych drapaczy chmur.

Z drugiej strony, chociaż ruchy związane z określonym stylem są raz po raz odzierane ze swojego pierwotnego znaczenia, w przypadku tych, które posiadają solidniejsze podstawy polityczne, efekt kulturowego sepienia jest zazwyczaj tak idiotyczny, że najrozsądniej go po prostu wyśmiać. W 1998 roku wiosenna kolekcja Prady czerpała ciężką ręką z tradycji walki ruchu robotniczego. Jak donosiła z Mediolanu „superklientka” Karen von Hahn: „W błękitnej sali rodowego pałacu Pradów ekskluzywna garstka zaproszonych gości obejrzała kolekcję szykownych maoistowsko-sowieckich strojów robotniczych, pełną dowcipnych aluzji do epoki”. Von Hahn dodaje: „Po pokazie nieliczni acz zagorzali zwolennicy pili szampana i zajadali kanapki z kawiozem przy dźwiękach orkiestry jazzowej”.¹⁰⁸

Mao i Lenin pojawili się również na torebce z wiosennej kolekcji Red or Dead w 1999 roku. Jednak pomimo tych oczywistych przypadków

dokooptowywania walki klasowej trudno przecież oczekiwać, że światowy ruch robotniczy obrazi się i zrezygnuje z żądań przyzwoitych standardów pracy tylko dlatego, że Mao znalazł się nagle na topie w Mediolanie. Ani też nigdzie na świecie członkowie związków zawodowych nie zaakceptują cięć płac, bo Pizza Hut wypuściła reklamówkę, w której szef przywozi pikietującym robotnikom pizzę i wobec darmowej wyżerki wrogość do zarządu rozplywa się w jednej chwili.

Tybetańscy emigranci na Zachodzie też nie wydają się zbici z tropu swoją popularnością u Beastie Boys, Brada Pitta i projektantki Anny Sui, którą tak poruszyła ich walka o samostanowienie, że przygotowała całą linię drukowanych w banany bikini i surfingowych szortów inspirowanych chińską okupacją (*Women's Wear Daily* nazwał tybetańską linię „bingo w ręcznikach plażowych w stylu techno”¹⁰⁹). Z większą obojętnością spotkały się wykorzystanie przez komputery Apple osoby Gandhiego w kampanii „Think Different” („Myśl inaczej”) oraz reinkarnacje Che Guevary w logo Revolution Soda (slogan: „Przyłącz się do Rewolucji”; zob. il. na s. 80), a także w ekskluzywnym londyńskim sklepie z cygarami „Che”. Dlaczego? Ponieważ żaden z przywłaszczanych ruchów nie wyrażał się pierwotnie w stylu. Przeto przejście stylu -jak zresztą żadne genialne pomysły Madison Avenue - nie jest w stanie go przekreślić.

Na pierwszy rzut oka to może marna pociecha, jednak teraz, kiedy wiemy już, że reklama to sport ekstremalny, a prezesi koncernów to nowe gwiazdy rocka, dobrze jest pamiętać, że sporty ekstremalne nie są ruchami politycznymi, zaś rock, wbrew temu, co sam utrzymuje, to nie rewolucja. W istocie, żeby stwierdzić, czy jakiś ruch autentycznie zagraża strukturom ekonomicznej i politycznej władzy, wystarczy sprawdzić, jak reaguje na zakusy mody i reklamy. Jeśli dalej robi swoje, chociaż zdarzyło mu się zainspirować najnowszą przelotną modę, możemy spokojnie założyć, że

jest prawdziwy. Jeżeli jednak pojawią się spekulacje, czy ruch X nie stępił aby swojego „ostrza”, być może jego zwolennicy powinni poszukać sobie twardszego narzędzia. I jak się wkrótce przekonamy, to właśnie robi dzisiaj wielu młodych aktywistów.



U góry: kadr z telewizyjnej kampanii reklamowej Apple 1984; Apple jest jednym z głównych promotorów wprowadzania technologii do szkół.

Na dole: Channel One, odbierany w Stanach Zjednoczonych w 12 000 szkół.

ROZDZIAŁ 4: METKOWANIE NAUKI I EDUKACJI

Reklama w szkołach i na uniwersytetach

Demokratyczny system edukacji [...] stanowi jeden z najpewniejszych sposobów tworzenia i poszerzania rynku zbytu dla wszelkiego rodzaju towarów, a zwłaszcza takich, które mają jakiś związek z modą.

- były spec od reklamy James Rorty, Our Master's Voice, 1934

Chociaż wygląda na to, że marki są z dziećmi wszędzie - na koncertach, na kanapie przed telewizorem, na estradzie u boku młodzieżowych idoli, w grupach czatowych, na placach zabaw i boiskach do koszykówki -jeszcze do niedawna nie miały wstępu do jednego z głównych bastionów młodości: miejsca, gdzie młodzi ludzie zbierają się, rozmawiają, wymykają na szluga, podrywają się, wyrabiają sobie opinie i co najbardziej wkurzające ze wszystkiego, spędzają ze sobą całe godziny, wyglądając *cool*. Tym miejscem jest szkoła. Jasne więc, że marki musiały dostać się do szkół.

„Zgodzicie się ze mną, że młodzieżowa grupa konsumencka stanowi nietknięte dotąd źródło nowych zysków. Zgodzicie się również, że grupa ta spędza większość każdego dnia w budynku szkoły. Problem polega więc na tym, jak się do niego dostać”, głosi typowa prowokacyjna broszurka Fourth Annual Kid Power Marketing Conference.

Jak zobaczyliśmy w poprzednim rozdziale, handlowcy i łowcy trendów strawili większą część dziesięciolecia na zaganianiu marek z powrotem do liceum i przycinaniu ich pod szablon nastoletniego buntownika. Kilka najlepiej radzących sobie korporacji poprzebierało swoje siedziby w szatki prywatnych uczelni i zaczęło nazywać je „kampusami”, a jeden z gmachów

Nike World Campus otrzymał ksywkę „budynek zrzeczenia studentów”. Nawet łowcy trendów zaczynają intelektualizować; pod koniec lat 90. poza obłożonego książkami studenta zaczęła wypierać w tym środowisku styl bywalca trendy barów.

A jednak, mimo modnych ciuchów i intelektualnych pretensji, marki i ich opiekunowie wciąż tkwili po niewłaściwej stronie szkolnej bramy - zaiste coś okropnego, trzeba więc było jak najszybciej to zmienić. Amerykański konsultant ds. marketingu Jack Myers tak ujął istotę owej psującej krew sytuacji: „Stanęliśmy w tym kraju [USA] przed wyborem, czy nasz system edukacyjny wejdzie w epokę elektroniki i zacznie komunikować się z uczniami w sposób, który potrafią oni zrozumieć i który coś dla nich znaczy, czy też nasze szkoły nadal pozostaną przy przestarzałych formach komunikacji, przekształcając się w całodzienne więzienia dla milionów młodych ludzi, jak to już stało się w dzielnicach nędzy”.¹¹⁰ Takie rozumowanie, stawiające znak równości między obecnością korporacji w szkołach i dostępem do nowoczesnej technologii, a co za tym idzie, do przyszłości jako takiej, legło u podstaw strategii, dzięki której w ciągu zaledwie dziesięciu lat marki zdołały niemal całkowicie zatrzeć granicę między reklamą a edukacją. Rozwój technologii uczynił z chronicznego niedofinansowania w latach 90. problem jeszcze bardziej palący: w tym samym czasie, kiedy szkoły stały w obliczu kolejnych cięć budżetowych, koszty zapewnienia nowoczesnej edukacji gwałtownie skoczyły w górę, zmuszając wiele placówek do poszukiwania alternatywnych źródeł finansowania. Agresywne kampanie reklamujące nowe technologie informacyjne sprawiły, że od szkół, których nie stać było nawet na aktualne podręczniki, zaczęto nagle oczekiwać zapewnienia uczniom sprzętu audiowizualnego, kamer wideo, komputerów w każdej klasie, oprogramowania do składu tekstów, najnowszych programów

edukacyjnych, dostępu do Internetu, a czasem nawet połączeń wideokonferencyjnych.

Wielu ekspertów od edukacji zwraca uwagę, że pedagogiczne korzyści z wprowadzania nowoczesnych technologii informacyjnych do szkolnych klas są w najlepszym razie wątpliwe, nie zmienia to jednak faktu, iż pracodawcy oczekują ich znajomości, a poza tym nie należy zapominać, że szkoła prywatna przy tej samej ulicy albo na drugim końcu miasta jest najpewniej wyposażona we wszystkie zabawki i gadżety najnowszej generacji. W tej sytuacji wiele szkół publicznych, zwłaszcza w biedniejszych dzielnicach, uznało współpracę z wielkimi korporacjami i umowy sponsoringowe za jedyną metodę przewyciężenia technologicznego impasu. Jeśli ceną za nowoczesność jest otwarcie szkoły na reklamę, myślano powszechnie, nauczyciele i rodzice będą musieli zacisnąć zęby i znieść to z godnością.

Fakt, iż coraz więcej szkół zwraca się o sfinansowanie zakupu nowoczesnych technologii do sektora prywatnego, nie oznacza bynajmniej, iż rząd całkowicie zaniechał wyposażania szkół publicznych w sprzęt komputerowy.

Wręcz przeciwnie. Coraz więcej polityków czyni z komputera na każdej szkolnej ławce kluczowe hasło swojego programu wyborczego, aczkolwiek dzieje się to w ścisłej współpracy z lokalnym biznesem. Przy okazji jednak szkoły obcinają pieniądze na naukę muzyki i wychowanie fizyczne, przeznaczając je na sfinansowanie technologicznego marzenia - i tutaj znowu uchyla się furtka dla korporacyjnego sponsoringu i bezpośrednich form promocji marek na terenie szkolnych kafejek i poprzez programy sportowe.

Fast foody, firmy komputerowe i producenci sprzętu sportowego, którzy zjawiają się, by wypełnić lukę, przynoszą ze sobą własne programy

edukacyjne. Tak samo jak w przypadku wszystkich innych projektów brandingowych, nie wystarczy ometkować budek garścią logo. Zdobywszy przyczółek na terenie szkoły, menedżerowie odpowiedzialni za markę robią teraz to samo, co zrobili wcześniej w muzyce, sporcie i dziennikarstwie: starają się przy- ćmić swojego gospodarza, ściągając całą uwagę na siebie. Walczą o to, by ich marki nie były dodatkiem do programu, lecz przedmiotem nauczania, i to przedmiotem podstawowym, a nie fakultetem.

Oczywiście, wdzierające się do szkół koncerty nic mają nic przeciwko edukacji. Ależ oczywiście, że dzieci mają się uczyć, powiadają, ale dlaczego nie miałyby poczytać o naszej firmie, napisać o naszej marce, zbadać swoich własnych preferencji albo narysować projektu dla naszej następnej kampanii reklamowej? Nauczanie i budowanie popularności marki, zdają się wierzyć nasi przedsiębiorcy, można ze sobą bez przeszkód połączyć. Najlepiej znanym przykładem takiego wewnątrzszkolnego brandingu jest chyba Channel One, należący do K-111 Communications, oraz jego kanadyjski odpowiednik, Youth News Network.

Na początku lat 90. owe samozwańcze szkolne stacje telewizyjne przedstawiły dyrekcjom północnoamerykańskich szkół pewną propozycję. Po-prosiły o zgodę na emitowanie w klasach 2-minutowego bloku reklamowego, wciśniętego w formie przerywnika w 12-minutowy program przedstawiający bieżące wiadomości dla nastolatków. Wiele szkół przystało na to i wkrótce zaczęło się nadawanie. Radosnej paplaniny nie da się wyłączyć. Nie dość, że oglądanie jest obowiązkowe dla uczniów, nauczyciele nie mają możliwości regulowania dźwięku, zwłaszcza w trakcie reklamówek. Stacje nie płacą szkołom bezpośrednio, pozwalają jednak na używanie kosztownego sprzętu również w czasie innych lekcji, a niekiedy dorzucają „darmowe” komputery.

Tymczasem Channel One ściąga z reklamodawców podwójne opłaty, ponieważ dzięki obowiązkowej obecności uczniów podczas emisji oraz brakowi możliwości zmiany kanału i regulacji dźwięku może pochwalić się czymś, czego nie ma żadna inna stacja telewizyjna: „100-procentową oglądalnością”. Obecnie stacja szczyci się obecnością w 12 000 szkół i docieraniem do szacunkowej liczby ośmiu milionów uczniów (zob. il. na s. 104).

W chwilach wolnych od oglądania Channel One albo surfowania z ZapMe!, szkolną przeglądarką internetową wprowadzaną bezpłatnie do amerykańskich szkół od roku 1998, uczniowska uwaga zwróci się zapewne ku podręcznikom - które również mogą zawierać dalsze przekazy z gatunku „Just Do It” albo „CK Be”. Firma Cover Concepts drukuje na błyszczącym papierze reklamówki, które sprzedaje do 30 000 amerykańskich szkół, gdzie nauczyciele używają ich zamiast plastikowych czy foliowych okładek na książki. W przerwie na lunch jeszcze więcej reklam można - dosłownie - znaleźć w menu. W 1997 roku Twentieth Century Fox wcisnął do jadłospisów w 40 amerykańskich szkołach podstawowych potrawy nazwane na cześć bohaterów filmu *Anastazja*. Uczniowie mogli zjeść na obiad „żeberka z la Rasputin na bułeczce la Bartok” i „karmelki fistaszkowe Dymitra”. Disney i Kellogg także zaczęły stosować podobne formy promocji, korzystając z pośrednictwa School Marketing, firmy, która mówi o sobie, że jest „agencją reklamową specjalizującą się w szkolnych obiadach”.¹¹¹

Do zawodów ze sponsorowanymi jadłospisami stanęły fast foody, które w 13% amerykańskich szkół idą łeb w łeb ze stołówkami. Specjalne umowy nie do pomyślenia w latach 80., umożliwiły takim firmom, jak McDonald's i Burger King, otworzenie w szkolnych stołówkach budek reklamowanych na terenie całej szkoły. Subway zaopatruje w kanapki 767

szkół, Pizza Hut zmonopolizowała rynek w około 4000 placówek, zaś oszałamiająca liczba 20 000 szkół korzysta z „linii mrożonych burritos” Taco Bell. Broszura wydana przez Subway, doradzająca jak wejść na szkolny rynek, zaleca fast foodowym potentatom prezentowanie kiosku z markowym jedzeniem jako sposobu na powstrzymanie młodzieży od wymykania się w przerwie na lunch poza teren szkoły, przez co uczniowie mogą wpaść w tarapaty „Szukajcie takich placówek, w których obowiązuje zakaz opuszczania szkoły w porze obiadowej. Wtedy łatwo zdołacie przekonać dyrekcję, że markowy produkt na terenie szkoły powstrzyma dzieciaki od ucieczek”.¹¹² Tego rodzaju argumenty przemawiają do urzędników myślących podobnie jak Bob Honson, odpowiedzialny za odżywianie w szkołach w Portland w stanie Oregon. „Dzieciaki same zgłaszają się do nas, żeby poinformować o swoich preferencjach”, wyjaśnia Honson.¹¹³

Jednak preferencjom nie wszystkich uczniów wychodzi się naprzeciw z jednakowym entuzjazmem. Ponieważ fast foodowe kioski nie przyjmują bonów od dzieci objętych federalnym programem dożywiania, a sprzedawane w nich jedzenie jest z reguły dwa razy droższe od stołówkowego, dzieciaki z biedniejszych rodzin nadal skazane są na „przegląd tygodnia”, podczas gdy ich bogatsi koledzy zajadają się pizzą z Pizza Hut i Big Macami. I nie mogą nawet pocieszać się nadzieją, iż pewnego pięknego dnia stołówka zacznie serwować pizzę czy cheeseburgery; ponieważ wiele szkół podpisało ze swoimi fast foodami umowy, zabraniające im sprzedawania „pospolitych” wersji fast foodowych potraw: wychodzi na to, że niemarkowe hamburgery stanowią nieuczciwą konkurencję.

Na oczach uczniów toczy się również markowa wojna o automat z napojami przed salą gimnastyczną. W wielu szkołach na terenie Kanady i

Stanów Zjednoczonych Pepsi-Cola Company uzyskała prawo do wyłącznej sprzedaży napojów w zamian za, utajnioną zazwyczaj, okrągłą sumkę. Warunki wynegocjowanych przez Pepsi kontraktów są różne w różnych okręgach. W Toronto Pepsi ustawiła maszyny w 560 szkołach publicznych, blokując dostęp Coca-Coli i innym konkurentom, a oprócz tego przyznaje „Pepsi Achievement Awards” (nagrody za osiągnięcia) i rozprawdza inne atrakcje opatrzone firmowym logo. W miejscach takich jak Cayuga, małe miasteczko pośród tytoniowych plantacji w prowincji Ontario, Pepsi kupuje sobie prawo ometkowania całego gimnazjum. Gigantyczna tablica przy drodze informuje kierowców: „Pepsi - oficjalnym napojem orzeźwiającym Gimnazjum w Cayuga”. Umowa z liceum w South Fork na Florydzie umożliwia prowadzenie na terenie szkoły natarczywego handlu dowolnie agresywnymi metodami: kontrakt zawiera klauzulę zobowiązującą szkołę „do dołożenia wszelkich starań, by stworzyć jak najlepsze warunki dla sprzedaży produktów Pepsi-Coli”.¹¹⁴

Podobnie dziwaczne kontrakty promocyjne spadają jak grad na college'e oraz uniwersytety na całym świecie. Na niemal wszystkich kampusach Ameryki Północnej wzdłuż ścieżek rowerowych stoją billboardy, a reklamy ozdabiają ławki, korytarze przed salami wykładowymi, biblioteki, nawet kabiny w toaletach. Dystrybutorzy kart kredytowych i operatorzy połączeń zamiejscowych nagabują studentów od momentu, kiedy ci biorą do ręki informator „Jak poruszać się po kampusie”, aż po chwilę, w której otrzymują dyplom; na niektórych uczelniach dyplomy wręcza się w kopertach wypchanych kuponami zniżkowymi, ofertami kredytów bankowych i ulotkami reklamowymi. W Stanach Zjednoczonych Barnes & Noble gwałtownie wypiera z kampusów uniwersyteckie księgarnie; podobne zakusy zdradzają kanadyjskie Chapters. Taco Bell, KFC, Starbucks i Pizza Hut wrosły już w uczelniany

pejzaż, często słoczone obok siebie w gastronomicznej części centrów handlowych, budowanych w obrębie kampusu.

Nie dziwi bynajmniej, że w Stanach Zjednoczonych i Kanadzie najbardziej zajadłe bitwy toczą się o licealne i uniwersyteckie zajęcia sportowe. Najlepsze licealne drużyny koszykówki mają kontrakty sponsorskie z Nike'iem i Adidasem, które zarzucają nastolatków butami, dresami i torbami sportowymi ze swooshem lub paseczkami. Na poziomie uniwersyteckim Nike podpisał umowy sponsoringowe z drużynami ponad dwustu uczelni w Stanach Zjednoczonych i dwunastu w Kanadzie. Jak dobrze wie każdy, kto jest choć trochę obeznany z uniwersytecką piłką, standardowa umowa gwarantuje koncernowi prawo do metkowania swooshem strojów, w których występują sportowcy, sprzętu sportowego, oficjalnych uniwersyteckich gadżetów, koszulek i bluz, ławek na trybunach, a przede wszystkim transparentów i band z reklamami, znajdujących się w zasięgu kamer telewizyjnych filmujących najważniejsze mecze. Ponieważ studenckim sportowcom nie wolno brać honorariów za udział w amatorskich rozgrywkach, pieniądze od wielkich korporacji za ubieranie drużyn w słuszne logo trafiają do rąk trenerów, przy czym w grę wchodzi naprawdę imponujące sumy. Honoraria dla trenerów najlepszych uniwersyteckich drużyn takich uczelni jak Duke czy Uniwersytet Północnej Karoliny, dochodzą do 1.5 miliona dolarów, przypominając bardziej dowód wdzięczności niż pensję trenera.

Oddawaniu przez placówki naukowe pola postępującemu w obłądnym tempie brandingowi towarzyszy zjawisko powstawania nowego języka. Nike'owe licea i uniwersytety przyjmują wojowniczą postawę wobec swoich adidasowych rywali; drużyny mają swoje własne „oficjalne napoje”, czy to z oferty Pepsi, czy Coca-Coli. W swoich codziennych audycjach Channel One nawiązuje często do wydarzeń w „channelowych szkołach”.

Według Williama Hoynesa, socjologa, który prowadził badania na temat tej stacji telewizyjnej, owa praktyka stanowi „element szerszej strategii marketingowej, mającej na celu zbudowanie świadomości „nazwy marki” sieci także poprzez zachęcanie uczniów do identyfikowania się z „channelowymi szkołami”.¹¹⁵

Jak zauważyło kilku krytyków, Channel One nie zadawała się zachwalaniem obuwia sportowego i słodyczy swoich reklamodawców, równocześnie bowiem promuje ideę, iż jego własne programy są bezcenną pomocą edukacyjną, stanowiąc nowoczesną przeciwwagę dla takich wypalonych i przestarzałych źródeł wiedzy jak książki i nauczyciele. W promowanym przez stację modelu proces nauczania został niemal całkowicie sprowadzony do faszerowania uczniowskich głów „kładem”. Zgodnie z tą teorią nie ma większego znaczenia, czy ów wkład będzie dotyczył najnowszego disneyowskiego hitu, czy też twierdzenia Pitagorasa; końcowy wynik jest taki sam: więcej „wkładu” w głowach. Dlatego Fox, promując w szkołach swoją *Anastazję*, nie ograniczył się do obiadowych jadłospisów; nauczyciele otrzymali broszurę zatytułowaną: *Anastazja: wskazówki do nauczania*. Wiceprezes Foxa ds. reklamy i promocji wyjaśnił, że to Fox wyświadcza w tym przypadku przysługę szkołom, a nie odwrotnie. „Nauczyciele w szkołach publicznych rozpaczliwie potrzebują materiałów, które mogłyby zainteresować dzieciaki”, powiedział.¹¹⁶

Nie jesteśmy w stanie sprawdzić, ilu nauczycieli korzysta podczas lekcji z firmowych materiałów, a ilu wyrzuca je do kosza, jednak raport, opublikowany w 1995 roku przez U.S. Consumers Union, stwierdza, że „tysiące korporacji uczyniło z uczniów i nauczycieli grupę docelową rozmaitych działań marketingowych, od edukacyjnych kaset wideo i przewodników, poprzez plakaty, konkursy, prezenty reklamowe, po kupony zniżkowe”.¹¹⁷

Nie powinno nas zdziwić, iż najbardziej zaawansowaną hybrydę szkolnej reklamy, ćwiczenia z public relations i pseudopomoc naukową w jednym - zestaw do samodzielnego montażu „Powietrze-ziemia” - wymyśliły mądre głowy z Nike World Campus. W ciągu roku szkolnego 1997/98 dzieci w ponad 800 klasach szkół podstawowych na terenie całych Stanów Zjednoczonych konstruowały na lekcjach najki ze swooshem i autografem gwiazdy NBA. Ćwiczenie, nazwane przez National Education Association „straszonym marnotrawieniem czasu lekcyjnego”, a przez Consumers Union „wypaczeniem sensu nauczania”, miało za zadanie uświadomienie dzieciakom, jak przyjazny naturze jest proces produkcyjny koncernu. Pretensje Nike’a do „zieloności” opierają się przede wszystkim na fakcie, iż koncern odzyskuje ze starych butów surowiec do pokrywania nową nawierzchnią osiedlowych boisk do koszykówki, które - zgodnie z zasadą postmodernistycznej spirali marketingowej - metkowane są następnie swooshem. ¹¹⁸

HEJ, DZIECIAKI! PROMUJCIE SIĘ SAME!

Korporacyjna obsesja poszukiwania tajemnej recepty na *cool* prowadzi do nieustannego odkrywania nowych, niewyzyskanych jeszcze źródeł tego bezcennego surowca. W końcu łowcy trendów nauczyli nas przynajmniej tego, że grupy młodzieży nie są tylko skromnymi konsumentami, lecz także sztandarowymi reprezentantami swojej grupy demograficznej. Dla menedżerów prowadzących produkt na rynku każda szkolna klasa jest potencjalną grupą dyskusyjną, czekającą tylko, żeby podyskutować o ich marce. Zapewnienie sobie wstępu do szkoły pozwala więc na coś więcej niż tylko zwykłe reklamowanie produktu - stwarza również możliwości łowienia trendów po bardzo niskich kosztach.

Dlatego właśnie ZapMe!, szkolna wersja przeglądarki, nie ogranicza się do sprzedawania sponsorom miejsca na reklamę; przy okazji monitoruje

ścieżki, jakimi dzieciaki poruszają się po Internecie, a wyniki tych bezcennych badań rynku, uporządkowane według płci, wieku i kodu pocztowego, udostępnia swoim reklamodawcom. Uczniowie, logujący się do ZapMe!, są bombardowani reklamami, skrojonymi specjalnie dla ich mikrogrupy docelowej.¹¹⁹ Amerykańskie szkoły przeżywają prawdziwą eksplozję tego rodzaju szczegółowych badań rynku: cotygodniowe grupy dyskusyjne, testy smakowe, ankiety na temat preferencji, badania opinii, dyskusje panelowe w Internecie, wszystko to jest w szkolnych klasach na porządku dziennym. Niektórzy badacze rynku eksperymentują z praktyką stanowiącą najbardziej rozwiniętą metodę łowienia trendów rękami uczniów: dzieciaki dostają do domu aparaty fotograficzne, pstrykają fotki rodzinie i kolegom, po czym przynoszą do szkoły gotową dokumentację „miejsc, w których najchętniej spędzam wolny czas”, jak to było w przypadku pracy domowej zadanej na zamówienie Nike’a. Niektórym pedagogom trafiają do przekonania argumenty badaczy rynku, iż tego rodzaju projekty są „kształcące” i „inspirujące”. Wyjaśniając zalety testu smakowego płatków śniadaniowych, dyrektorka szkoły podstawowej Our Lady of Assumption w Lynnfield w stanie Massachusetts powiedziała: „Jest to nauczanie poprzez doświadczenie. Dzieci muszą przeczytać, popatrzeć i porównać”.¹²⁰

Channel One posunął się w tej metodzie badania rynku jeszcze dalej, wciągając swoich „partnerów” - nauczycieli - w przygotowywanie lekcji, w czasie których uczniowie są proszeni o wymyślenie nowej kampanii reklamowej Snapple czy narysowanie nowego projektu automatów z napojami Pepsi. Licealiści z Nowego Jorku i Los Angeles tworzyli animowane, 30-sekundowe reklamówki cukierków owocowych Starburst, zaś uczniowie z Colorado Springs projektowali reklamy Burger Kinga, którymi następnie ozdobione zostały szkolne autobusy.¹²¹ Gotowe prace

wysłała się do firm, najlepsze z nich zostają nagrodzone, a czasami nawet wykorzystane przez koncern - wszystko to w ramach zajęć lekcyjnych w szkołach, utrzymywanych z pieniędzy podatników. Uczniowie trzecich i czwartych klas szkoły Laurier Annex w Vancouver wymyślili dwie linie nowych produktów dla sieci restauracji White Spot, działającej w Kolumbii Brytyjskiej. W roku 1997 dzieci przez kilka miesięcy pracowały nad pomysłem i opakowaniem *pizza burgers* „Zippy”, które figurują obecnie w dziecięcym menu White Spot. Rok później opracowały koncepcję przyjęć urodzinowych, organizowanych w tychże restauracjach. Prezentacja, którą przeprowadzili uczniowie, obejmowała: „próbki reklam, menu, gry i zabawy wymyślone przez uczniów, a także propozycje tortów”, i uwzględniała takie zagadnienia, jak bezpieczeństwo, ewentualne alergie pokarmowe, niskie koszty, a także „margines elastyczności”.¹²² Jak stwierdził dziewięcioletni Jeffrey Ye, „mieliśmy z tym kupę roboty”.¹²³

Bodaj najbardziej niesławny z tych eksperymentów odbył się w 1998 roku, kiedy to Coca-Cola ogłosiła międzyszkolny konkurs na wymyślenie strategii rozprowadzania wśród uczniów kuponów na produkty koncernu. Szkoła, która zaproponuje najlepsze rozwiązanie, miała otrzymać w nagrodę 500 dolarów. Greenbriar High School z Evans w stanie Georgia potraktowała sprawę poważnie i zorganizowała oficjalny Dzień Coca-Coli, w czasie którego wszyscy uczniowie przyszli do szkoły ubrani w firmowe koszulki, pozowali do fotografii, ustawivszy się w żywy napis „Coke”, wysłuchali wykładów pracowników koncernu i uczyli się na lekcjach wszystkiego o tym, co czarne i z bąbelkami. Była to prawdziwa brandingowa idylla, dopóki dyrektorka nie zauważyła, iż niejaki Mike Cameron, dziewiętnastoletni maturzysta, dokonał odrażającej prowokacji, przychodząc do szkoły w koszulce z logo Pepsi. Chłopak został niezwłocznie zawieszony za niesubordynację. „Zdaję sobie sprawę, że to

niedobrze brzmi: „uczeń zawieszony za koszulkę Pepsi w czasie dnia Coca-Coli”, powiedziała dyrektorka szkoły Gloria Hamilton. „To naprawdę byłoby jeszcze do przyjęcia [...1 gdybyśmy byli tylko we własnym gronie, ale mieliśmy u siebie dyrektora regionalnego koncernu i ludzi, którzy specjalnie przylecieli z Atlanty, żeby wyświadczyć nam zaszczyt i wygłosić wykłady. Uczniowie wiedzieli, że będziemy mieć gości”.¹²⁴

Chociaż wszystkie instytucje publiczne rozpaczliwie poszukują nowych źródeł finansowania, większość szkół i uniwersytetów stara się ustalić jakieś granice. Atkinson College Uniwersytetu York w rozesłanym w 1997 roku apelu do sponsorów, informującym, że „w zamian za datkę 10 000 USD może pan, lub pańska korporacja, zostać oficjalnym sponsorem jednego z naszych nowych kursów multimedialnych, wykorzystujących najnowsze technologie”, zaznaczał twardo, że na sprzedaż są tylko nazwy kursów, a nie ich program. Roger Trull, przygotowujący kontrakty ze sponsorami dla Uniwersytetu McMaster w Ontario, wyjaśnia, gdzie stawia granicę: „Muszą to być rzeczy nie wpływające na sprawy naukowe”, przez co rozumie wyłącznie sponsoring nie ingerujący w program nauczania. Zresztą, jak słusznie często się zauważa, uczelnie nie były wolne od wpływów wielkich korporacji nawet w epoce, kiedy stołówek i dresów zwycięzców międzyuczelnianych rozgrywek sportowych nie pstrzyły jeszcze cudze znaczki firmowe. Historyk reklamy Stuart Ewen pisze, że już w latach 20. wychowywanie dzieci na dobrych konsumentów uważano za jeden ze sposobów promowania patriotyzmu i wspierania gospodarki. W tamtych latach firmy produkujące szczoteczki do zębów przeprowadzały w amerykańskich szkołach „ćwiczenia z mycia zębów” a producenci kakao urządzali w klasach lekcje pokazowe, przedstawiające „poszczególne etapy produkcji kakao”.¹²⁵

W bliższych nam czasach komercjalizm stał się nieodłączną częścią życia na kampusie, jeszcze zanim wtargnęły tam marki. W Stanach Zjednoczonych sport na poziomie college'u stanowi odrębną gałąź biznesu, która w 1997 roku przyniosła 2,75 miliarda dolarów z samej sprzedaży gadżetów - suma ta przewyższa wpływy z handlu artykułami promocyjnymi National Basketball Association, Major League Baseball czy National Hockey League. Wiele szkolnych kafeterii już na długo przed inwazją fast foodów podpisywało kontrakty z takimi firmami, jak Marriott czy Cara, specjalizującymi się również w dostarczaniu zbiorowej papki liniom lotniczym i szpitalom.

Jednak owi cateringowi giganci, anonimowi i pozbawieni cech indywidualnych, stanowili zupełną antytezę branding. Wielkie marki wniosły ze sobą na kampus obyczaj mizdrzącej się primadonny, wprowadzając do szkół nowe koncepcje, imperatywy i idee, takie jak kontrola wizerunku korporacji, ekspozycja logo, nieustanne poszukiwanie możliwości poszerzania oferty i ścisła ochrona tajemnicy handlowej. A jak się okazało, zderzenie nakazów uczelni z nakazami branding prowadzi często do nieprzyjemnych sytuacji. Studenci Uniwersytetu Kolumbii Brytyjskiej nie zdołali na przykład uzyskać wglądu w tekst kontraktu zawartego przez ich uczelnię z Coca-Cola Company. Nie bacząc na to, że uniwersytet finansowany jest z funduszy publicznych, koncern zastrzegł sobie, by suma, którą zapłaci za prawo do wyłącznej sprzedaży została utrzymana w tajemnicy ze względu na konkurencję (Coca-Cola odrzuciła także moją prośbę o informacje, twierdząc, że wszelka działalność koncernu na terenie kampusów - wliczając w to dokładną liczbę uczelni, z którymi zawarła kontrakty - jest poufna „ze względu na konkurencję”).

W maju 1996 roku studenci i pracownicy naukowcy Uniwersytetu Wisconsin w Madison dotarli jednak do tekstu umowy sponsoringowej, którą

administracja uczelni zamierzała zawrzeć z Reebokiem - i wcale im się on nie spodobał. Kontrakt zawierał klauzulę „o niedyskredytowaniu”, która zabraniała członkom uniwersyteckiej społeczności krytykowania producenta sprzętu sportowego. Klauzula stwierdzała, co następuje: „W trakcie obowiązywania umowy i przez rozsądny czas po zakończeniu objętego nią okresu Uniwersytet nie wyda żadnego oficjalnego oświadczenia dyskredytującego markę Reebok. Ponadto, Uniwersytet niezwłocznie podejmie wszelkie niezbędne kroki, by odpowiednio zareagować na każdą wypowiedź swojego pracownika, funkcjonariusza lub przedstawiciela, wliczając w to trenera, która dyskredytowałaby markę Reebok, produkty Reeboka, agencję reklamową bądź inną agencję, związaną z Reebokiem”.¹²⁶ Reebok zgodził się na wykreślenie klauzuli, kiedy studenci i pracownicy naukowcy rozpoczęli kampanię informacyjną na temat warunków pracy panujących w zakładach koncernu w Azji Południowo-Wschodniej. W przypadku Uniwersytetu Wisconsin wyjątkowy jest fakt, iż społeczność uniwersytecka poznała warunki kontraktu jeszcze przed jego podpisaniem. Tak się nie stało na wielu innych uniwersytetach, gdzie departament sportu zawierał po cichu wielomilionowe umowy; zawierające podobne kneblujące klauzule. Dla przykładu, umowa zawarta z Nike’iem przez Uniwersytet Stanowy Kentucky zawiera klauzulę przyznającą koncernowi prawo do zerwania pięcioletniego kontraktu opiewającego na 25 milionów USD, jeśli „Uniwersytet będzie dyskredytował markę Nike [...] albo podejmie jakiegokolwiek inne działanie sprzeczne z popieraniem produktów Nike’a”.¹²⁷ Nike zaprzecza, jakoby kryła się za tym chęć uciszenia krytyki na terenie kampusu.¹²⁸

Bez względu na intencje takich zapisów faktem jest, że w wypadku konfliktu z interesem korporacyjnego sponsora swoboda wypowiedzi na

uczelni jest często drastycznie ograniczana. Na przykład na Uniwersytecie Stanowym Kent - jednym z amerykańskich kampusów, na terenie których Coca-Cola posiada prawo wyłącznej sprzedaży - członkowie sekcji Amnesty International agitowali za bojkotem produktów koncernu w proteście przeciwko jego powiązaniom z rządzącym wówczas Nigerią wojskowym reżimem. W kwietniu 1998 roku działacze AI zwrócili się do rady studenckiej z rutynową prośbą o sfinansowanie wykładu obrońcy praw człowieka z Free Nigeria Movement. „Czy będzie wyrażał się negatywnie o Coca-Coli?”, zapytał członek rady. „Bo Coca-Cola robi na naszym kampusie dużo dobrych rzeczy; na przykład pomaga organizacjom studenckim i popiera sport”. Kiedy przedstawiciele AI przyznali, iż mówca istotnie będzie miał do powiedzenia kilka gorzkich słów na temat nigeryjskich interesów koncernu, rada studencka odmówiła sfinansowania jego przyjazdu.¹²⁹

Na niektórych uniwersytetach protesty przeciwko korporacyjnym sponsorom zostały skutecznie zablokowane. W sierpniu 1996 roku Uniwersytet York był gospodarzem turnieju DuMaurier Tennis Open, sponsorowanego przez Imperial Tobacco. Uważając, że ani uniwersytet, ani wydarzenie sportowe nie powinny być wykorzystywane do promowania produktów tytoniowych, grupa przeciwników palenia z Grim Reaper Society zwróciła się do władz uczelni o pozwolenie na rozprowadzanie ulotek w pobliżu stadionu. Susan Mann, rektor uniwersytetu, odmówiła wydania zgody, oświadczając, że szkoła „normalnie” nie wpuszcza „grup interesów” na teren kampusu, „chyba, że w celach związanych z działalnością Uniwersytetu”. Aktywiści wręczali więc karty i ulotki kierowcom, zatrzymującym się na światłach przed wjazdem na teren uczelni, zaś ostatniego dnia turnieju zaimprovizowali inteligentną prowokację kulturową: rozdawane ulotki miały kształt wachlarza. Wielu

kibiców, wyraźnie rozbawionych tym pomysłem, zabrało swoje wachlarze na stadion, by ochładzać się antynikotynowymi hasłami. Po kilku godzinach policjanci, wynajęci przez organizatorów rozgrywek, zainteresowali się pokojowym protestem poza terenem zawodów i powołując się na utrudnienia w ruchu ulicznym, ukarali mandatem dwóch aktywistów i skonfiskowali wszystkie pozostałe wachlarze.

To skrajne przykłady tego, co korporacyjny sponsoring potrafi zrobić z niektórymi fundamentalnymi wartościami uczelni publicznych, jak przejrzystość finansowa czy prawo do swobodnej dyskusji i pokojowych protestów na terenie kampusu. Równie niepokojące są jednak subtelniejsze skutki tego zjawiska. Wielu profesorów mówi o powolnym wdzieraniu się na teren uniwersytetów mentalności centrum handlowego, zwracając uwagę na fakt, że im bardziej uczelnie wyglądają i działają jak centra handlowe, tym bardziej studenci zachowują się jak konsumenci. Wykładowcy opowiadają historyjki o studentach odpowiadających na pytania kwestionariusza oceniającego poszczególne kursy z przekonaniem o własnej nieomyślności i arogancją zadowolonego z siebie turysty wypełniającego ankietę na temat obsługi w jednym z hoteli wielkiej sieci. „Najbardziej ze wszystkiego mierzi mnie bijący z odpowiedzi chłód zawodowego konsumenta. Drażni mnie radosne przekonanie, iż moja rola - a także, co gorsza, rola Freuda, Szekspira i Blake’a - sprowadza się do dostarczania rozrywki, zabawy i ciekawostek”, pisze na łamach magazynu *Harper's* profesor Uniwersytetu Wirginia Mark Edmundson.¹³⁰ Profesor Uniwersytetu York w Toronto, na którego terenie wybudowano centrum handlowe z prawdziwego zdarzenia, opowiedział mi, że studenci zaglądają na zajęcia, siorbiąc kawę ze styropianowych kubków, gawędzą chwilę w tylnych rzędach i znowu wymykają się z sali. Prowadzą życie towarzyskie i

robią zakupy, wpadając do sal wykładowych w przelocie i w nic się zanadto nie angażując.

BRANDING NA UNIWERYSTECIE

Gdy marki powoli przeobrażają doświadczenie okresu studiów, innego rodzaju zawłaszczanie odbywa się na poziomie prowadzonych przez uczelnie badań naukowych. Wszędzie na świecie uniwersytety udostępniają swoją bazę naukową i bezcenną akademicką wiarygodność koncernom, które wykorzystują je zgodnie ze swoim interesem. W Ameryce Północnej współpraca naukowa korporacji z uczelniami służy dzisiaj do czego tylko dusza zapragnie: do projektowania nowych łyżworolek Nike'a, opracowywania efektywniejszych technologii ekstrakcji ropy naftowej dla Shella, oszacowywania stabilności azjatyckiego rynku dla Disneya, badania zapotrzebowania konsumentów na rozszerzenie pasma częstotliwości dla Bella czy porównywania względnych zalet markowych lekarstw i ich pospolitych odpowiedników, by podać kilka tylko przykładów.

Dr Betty Dong, prowadząca badania medyczne na Uniwersytecie Kalifornijskim w San Francisco (UCSF), miała nieszczęście podjąć się przetestowania markowego lekarstwa za markowe pieniądze. Dong kierowała programem finansowanym wspólnie przez brytyjską firmę farmaceutyczną Boots (obecnie Knoll) i UCSF. Losy tej współpracy dobrze ilustrują rażący konflikt między zadaniami instytucji działającej w interesie publicznym, jaką jest uniwersytet, a interesami markowych misji badawczych.

Dr Dong porównywała skuteczność produkowanego przez Boots leku regulującego czynność tarczycy o nazwie Synthroid z jego niemarkowym odpowiednikiem. Koncern miał nadzieję, że uda się wykazać, iż jego znacznie droższy produkt jest lepszy lub przynajmniej w istotny sposób różni się od swojego tańszego rywala - co potwierdzone wynikami badań

szanowanej placówki naukowej, przyniosłoby firmie znaczący wzrost zysków. Tymczasem dr Dong stwierdziła, że jest dokładnie na odwrót. Oba środki mają identyczne działanie, co oznaczało potencjalną oszczędność 365 milionów dolarów rocznie dla 8 milionów Amerykanów przyjmujących markowe lekarstwo i potencjalną stratę 600 milionów dla Boots (dochód ze sprzedaży Synthroidu). Wyniki badań zostały zaakceptowane przez innych naukowców i skierowane do druku - miały się ukazać w *Journal of American Medical Association* 25 stycznia 1995 roku. Jednak Boots zdołał w ostatniej chwili zablokować publikację artykułu, powołując się na klauzulę w umowie z uczelnią, zapewniającą koncernowi prawo weta wobec ogłoszenia wyników badań. Lękając się kosztownego procesu, uniwersytet poparł producenta lekarstw i artykuł został wycofany z druku. Boots spuścił z tonu, kiedy afera została opisana przez *Wall Street Journal*, i tekst, z dwuletnim opóźnieniem, ukazał się wreszcie w kwietniu 1997 roku.”¹³¹ „Nie ulega wątpliwości, że na tym wszystkim najbardziej stracił uniwersytet”, napisała Dorothy S. Zinberg, pracownik naukowy Harvard’s Center for Science and International Affairs. „Każde naruszenie niepisanej umowy ze społeczeństwem, która zobowiązuje uczelnię do jawności badań i utrzymywania niezależności zarówno od państwa, jaki od korporacji, jest ciosem w jej kręgosłup moralny”.¹³²

W 1998 roku podobny przypadek miał miejsce na Uniwersytecie Toronto i w stowarzyszonym z nim Hospital for Sick Children - tylko że tym razem prowadzący badania naukowiec odkrył, że testowany lek może być szkodliwy. Dr Nancy Olivieri, ciesząca się międzynarodowym uznaniem badaczka i specjalistka od talasemii (choroby krwi), podpisała kontrakt z farmaceutycznym gigantem Apotex. Firma chciała, żeby Olivieri przetestowała skuteczność deferypronu na swoich młodych pacjentach cierpiących na talasemię. Kiedy jej badania wykazały, że w niektórych

przypadkach lek może mieć zagrażające życiu skutki uboczne, Olivieri chciała ostrzec pacjentów z grupy próbnej i zaalarmować lekarzy. Apotex zażądał przerwania badań i zagroził procesem, jeśli Olivieri opublikuje dotychczasowe wyniki, powołując się na przeoczoną przez nią klauzulę w kontrakcie, zastrzegającą firmie prawo do utrzymywania wyników badań w tajemnicy przez rok po zakończeniu testów. Kiedy Olivieri mimo to ogłosiła swoje odkrycie na łamach *The New England Journal of Medicine*, władze jej macierzystej uczelni i szpitala, podobnie jak miało to miejsce w wielu innych przypadkach, nie stanęły w obronie nietykalności badań naukowych prowadzonych w publicznym interesie. W styczniu 1999 roku Olivieri straciła prestiżowe stanowisko kierownika badań naukowych Hospital for Sick Children¹³³ (po długiej, nagłośnionej przez media walce lekarka wróciła w końcu do pracy).

Jednak najbardziej chyba mroząca krew w żyłach historia przydarzyła się profesorowi nadzwyczajnemu Uniwersytetu Brown w stanie Rhode Island, który zajmował się chorobami zawodowymi w stowarzyszonym z uczelnią Memorial Hospital of Rhode Island w Pawtucket. Doktor David Kern został poproszony przez miejscowe zakłady włókiennicze o zbadanie dwóch przypadków choroby płuc leczonych w jego szpitalu. Kern stwierdził kolejne 6 zachorowań wśród 150-osobowej załogi, co biorąc pod uwagę, iż częstotliwość występowania tej dolegliwości w populacji wynosi 1: 40 000, stanowi zatrważającą liczbę. Kiedy podobnie jak doktor Dongi doktor Olivieri, Kern chciał opublikować wyniki swoich badań w prasie fachowej, zakłady włókiennicze zagroziły mu procesem, powołując się na klauzulę kontraktu, zabraniającą ujawniania „tajemnic produkcji”. I znowu, uniwersytet i administracja szpitala stanęły murem po stronie producenta, zabraniając Kernowi publikowania wyników i zamykając jednoosobową klinikę, w której prowadził swoje badania.¹³⁴ Te trzy przypadki

cenzurowania wyników badań naukowych są niezwykle ze względu na jeden szczegół: uczestniczący w nich naukowcy wykazali się wielką osobistą uczciwością i gotowością do rzucenia publicznego wyzwania zarówno swoim korporacyjnym „partnerom”, jak i pracodawcom, co doprowadziło do ujawnienia całej historii. Jednak liczenie na to, że poszczególni naukowcy będą prowadzić krucjatę w obronie wyników swoich badań, może się okazać niedostatecznym zabezpieczeniem bezstronności nauki. Według studium z 1994 roku, poświęconego współpracy naukowej amerykańskich uczelni z przemysłem, korporacyjne interwencje odbywają się na ogół po cichu i bez protestów. Zdaniem autorów monografii w 35 przypadkach na 100 koncerny zastrzegają sobie prawo do zablokowania publikacji wyników, zaś w 53 kolejnych uczelnie zgadzają się na to, że „publikacja może zostać opóźniona”.¹³⁵

Mieszanie się korporacji w akademickie badania naukowe ma także inne, jeszcze ciemniejsze oblicze - często odbywa się jeszcze przed rozpoczęciem badań, a nawet zanim zapadnie decyzja o ich prowadzeniu. Jak to ujął John V Lombardi, rektor Uniwersytetu Floryda w Gainesville: „Zrobiliśmy wielki krok naprzód, mówiąc sobie: „Wyobraźmy sobie, że jesteśmy korporacją”.¹³⁶ Ujmując rzecz po ludzku, oznacza to tyle, że firmowane przez uczelnię badania przykrawa się na miarę ufundowanych przez korporacje katedr, szafujących imponującymi tytułami (na przykład „wybitny profesor hotelarstwa i restauratorstwa Taco Bell” na Uniwersytecie Stanowym Waszyngton, „katedra technologii systemów informacyjnych Yahoo!” na Uniwersytecie Stanforda czy „katedra badań naukowych Lego” w Massachusetts Institute of Technology). J. Patrick Kelly, profesor „katedry marketingu Kmart” na Uniwersytecie Stanowym Wayne szacuje, że dzięki prowadzonym przez niego badaniom Kmart zaoszczędził „wielekroć więcej” niż dwumilionowa donacja, za którą

zostało utworzone jego stanowisko.¹³⁷ O tym, jak bardzo interaktywna jest relacja łącząca profesora ufundowanej przez Kmart katedry na Uniwersytecie Zachodniej Wirginii z jego sponsorem świadczy fakt, że zgodnie z warunkami kontraktu, przynajmniej trzydzieści dni w roku poświęca on na szkolenie wicedyrektorów firmy.

GDZIE BYŁA OPOZYCJA?

Wiele osób, uzmysłowiwszy sobie, jak daleko posunął się proces metkowania nauki i nauczania, chce wiedzieć, gdzie byli w czasie tej transformacji pracownicy naukowci uniwersytetów, nauczyciele, rady nauczycielskie i rodzice. W przypadku szkół podstawowych i średnich odpowiedź nastęca duże trudności - tym bardziej, że poza reklamodawcami ciężko znaleźć kogokolwiek, kto aktywnie *popierał* wprowadzenie reklam do szkół. Na przestrzeni ostatniego dziesięciolecia wszystkie największe organizacje nauczycielskie głośno ostrzegały przed skutkami postępującej komercjalizacji procesu nauczania, zaś zaniepokojeni sytuacją rodzice tworzyli grupy protestu, jak choćby Commercial Alert Ralpa Nadera. Tak się jednak złożyło, że nigdy nie zaistniała sytuacja dostatecznie poważna, by skłonić rodziców i wychowawców do zwania szeregów i podjęcia wspólnej walki - która być może doprowadziłaby do zwycięstwa - w wielkiej wojnie przeciwko komercjalizacji edukacji.

Inaczej niż w przypadku takich kontrowersyjnych kwestii, jak modlitwa w klasie czy wychowanie seksualne, które zawsze wywoływały ostre reakcje społeczne, zielone światło dla reklamy w szkole nie zabłysło na skutek jednej radykalnej decyzji, lecz raczej tysięcy drobnych postanowień. Zazwyczaj były one podejmowane *ad hoc*, na poziomie danej placówki, często bez żadnej publicznej debaty; żadnego ostrzeżenia, i pozostawały niezauważone przez społeczność, ponieważ agencje

reklamowe starały się nadać akcjom promocyjnym taką formę, która pozwoliłaby im wpasować się w drobne szczeliny standardowego regulaminu szkoły.

Jednak kiedy Channel One i Youth News Network zapragnęły wprowadzić reklamę bezpośrednio do klas, nie udało im się tego zrobić całkiem po cichu: na poziomie rad szkolnych rozgorzały gorące, autentyczne dyskusje, i większość kanadyjskich szkół postanowiła nie wpuszczać YNN na swój teren. Channel One, chociaż poszło mu znacznie lepiej, zwłaszcza w najbiedniejszych okręgach, również musiał przełknąć gorzką pigułkę odmowy. Istnieje jednak jeszcze inny, głębszy czynnik kulturowy, który dopomógł markom w dokonaniu inwazji na teren szkół i który wiąże się z niezwykle skuteczną brandingową w ogóle. Wielu rodziców i wychowawców uważało, że opór na nic się nie zda; uznali, że dzieciaki są dzisiaj tak bombardowane nazwami marek, iż ochrona przestrzeni szkoły przed komercjalizacją wydawała im się mniej ważna od bezpośrednich korzyści płynących ze znalezienia nowych źródeł finansowania. Wciskający się do szkół reklamodawcy bez skrępowań wykorzystali owo poczucie bezowocności wszelkich wysiłków, panujące wśród rodziców i wychowawców. Jak powiada Frank Vigil, prezes ZapMe!: „Amerykańska młodzież jest wystawiona na działanie reklamy na wielu płaszczyznach swojego życia. Wierzmy, że uczniowie mają dość oleju w głowie, by odróżnić treści edukacyjne od materiałów marketingowych”.¹³⁸ Tak więc rodzice i nauczyciele znaleźli racjonalne usprawiedliwienie dla zaniechania obrony kolejnej publicznej dotąd przestrzeni, mówiąc sobie, że jeśli uczniowie i studenci nie zobaczą jakiejś reklamy w klasie czy na kampusie, z pewnością dopadnie ich ona w metrze, w domu, w Internecie albo w telewizji. Czymże jest jednak jedna reklama więcej dla tych tak

wysoko wycenianych i tak nisko cenionych dzieciaków? A po niej jeszcze jedna... i jeszcze jedna?

Kwart zawsze stawiał sprawę w ten sposób: Co w tym roku od was dostaliśmy? [...] Wielu ludzi w Kmarcie sądziło, że jestem pracownikiem Kwarta.

-J. Patrick Kelly ze sponsorowanej przez Kamrta katedry marketingu
Uniwersytetu Stanowego Wayne,
The Chronicle of Higher Education,
Kwiecień 1998

Lecz chociaż tłumaczy to może sukces inwazji reklamy na szkoły, nie wyjaśnia jeszcze, jak to się stało, iż ów proces zdołał tak szybko zakorzenić się na uniwersyteckich kampusach. Dlaczego profesorowie zachowali milczenie, biernie przyglądając się, jak ich korporacyjni „partnerzy” depreczą zasady wolności badań i dyskusji, stanowiące powszechnie uznane podstawy życia akademickiego? Co więcej, czyż nasze uczelnie nie są rzekomo ostoją rozkrzyczanych radykałów na dożywotnich etatach? Czyż instytucji uniwersyteckiego wykładowcy; gwarantującej zatrudnienie do samej emerytury; nie wymyślono po to, by akademicy mogli bezpiecznie zajmować kontrowersyjne stanowiska, nie obawiając się reperkusji? Czyż nie są oni, by użyć terminu bardziej swojsko brzmiącego wśród gmachów Akademii, naturalnymi wrogami wszelkiej hegemonii?

Jak zauważyła Janice Newson, profesor socjologii z Uniwersytetu York, mająca na swoim koncie liczne publikacje na ten temat: „Łatwiej znaleźć gotowe wyjaśnienie dla coraz ściślejszych związków uczelni ze światem wielkich korporacji niż dla braku oporu wobec tego zjawiska”. Newson, która od przeszło dziesięciu lat ostrzega przed groźbą, jaką korporacje stanowią dla niezależności uczelni, pisze, iż (niesłusznie) zakładała niegdyś, że...

owa zmiana kierunku wywołała niepokój, jeśli nie otwarty sprzeciw, członków akademickiej społeczności. Jak by nie było, w stosunkowo krótkim czasie ukształtował się i okrzepł określony model znaczących, jeśli nie transformatywnych, zmian instytucjonalnych. Pod wieloma względami charakter owych zmian stoi w rażącej sprzeczności zarówno z ideałami, jaki praktyką uniwersytecką poprzedniego okresu, w którym większość dzisiejszych akademików rozpoczęła swoją karierę.¹³⁹

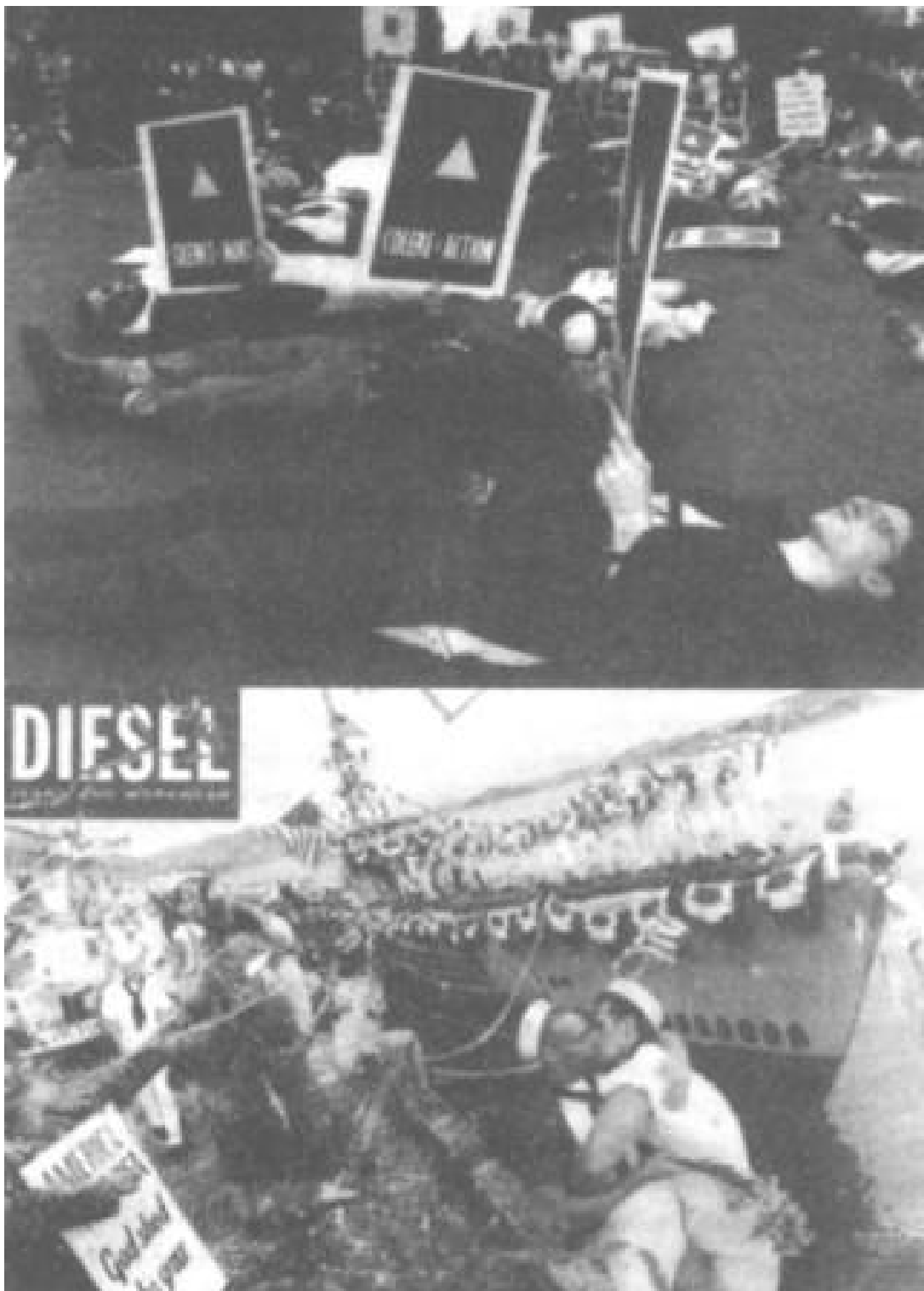
Krytykę Newson można z powodzeniem rozszerzyć na działaczy studenckich, którzy również aż do połowy lat 90. z tajemniczych przyczyn nie zabierali głosu w debacie na temat inwazji korporacji na teren wyższych uczelni. Niestety; owa bierność w dużej części wynikała z braku zainteresowania. Do połowy lat 90. wydawało się, że rosnący wpływ wielkich korporacji na proces nauczania i badania naukowe ogranicza się do wydziałów inżynierskich, zarządzania i laboratoriów naukowych. Uczelniani radykałowie od zawsze wykazywali skłonność do lekceważenia tych kierunków, jako beznadziejnie skompromitowanych bastionów prawicy: kogo obchodzi, co dzieje się po tamtej stronie kampusu, dopóki tradycyjnie bardziej postępowe wydziały (literatura, kulturoznawstwo, nauki polityczne, historia i sztuki piękne) pozostawiane są w spokoju? Dopóki profesorowie i studenci wydziałów artystycznych i humanistycznych pozostawali obojętni wobec procesu drastycznego przeobrażania się kultury oraz priorytetów uczelni, nic im nie przeszkadzało poświęcać się innym zainteresowaniom - a było z czego wybierać. Na przykład dużą grupę radykałów na stałych etatach uczelnianych, rzekomo korumpujących młode umysły socjalistycznymi ideami, bez reszty zaabsorbowało postmodernistyczne odkrycie, że prawda jest konstruktem. W rezultacie tego odkrycia dla wielu akademików choćby samo zabranie głosu w politycznym sporze na temat wyższości jednego

modelu nauczania (publicznego) nad innym (korporacyjnym) stało się całkowicie nie do przyjęcia. Skoro prawda jest względna, kto ośmieli się twierdzić, że dialogi Platona są lepszym źródłem wiedzy od *Anastazji Foxa*?

Jednak ów trend w łonie Akademii tylko w niewielkim stopniu tłumaczy brak oporu wobec korporacyjnej inwazji. Na wielu kampusach nie zaniknął zapał do starej, dobrej walki politycznej, choć w kluczowym okresie inwazji korporacji siły aktywistów były zaangażowane gdzie indziej: właśnie toczyła się żarliwa debata na temat równości płci i równości rasowej, w ramach tak zwanej wojny o polityczną poprawność. Jak zobaczymy w następnym rozdziale, studenci pozwolili, żeby zrobiono z nich rynek próbny, po części dlatego, iż mieli co innego na głowie. Pochłaniało ich wciąganie profesorów w dyskusje o zaletach przestrzegania sztywnego kanonu zachowań i potrzebie wprowadzenia do regulaminu uczelni bardziej surowych przepisów przeciwko molestowaniu seksualnemu. Zaś fakt, iż profesorowie nie zdołali obronić podstawowej zasady wolności akademickiej debaty przed sprzedaniem jej lekką ręką korporacyjnym sponsorom, częściowo tłumaczyć można tym, iż zbyt dużo ich energii pochłaniała obrona przed „makkartyzmem” własnych studentów. Nie widząc świata poza sporami na temat studiów kobiecych czy ostatecznie wybuchowej publikacji, nie zauważyli, jak wyprzedaje im się kampus spod stóp. Dopiero, kiedy branding dołączył do arsenału swych środków również walkę polityczną o lepszą reprezentację, studenci i profesorowie przestali kłócić się między sobą, zauważywszy wreszcie, że mają groźniejszego wroga.

Tylko, że wówczas wiele już zostało bezpowrotnie stracone. W tym także coś jeszcze bardziej fundamentalnego od cokolwiek przestarzałego pojęcia „czystości” edukacji i badań naukowych, a mianowicie utracona w

grze „wyobraźmy sobie, że jesteśmy korporacjami” (by użyć określenia z Uniwersytetu Floryda) sama idea nieometkowanej przestrzeni. W pewnym sensie szkoły i uniwersytety nadal pozostają w naszej kulturze najbardziej namacalnym urzeczywistnieniem idei przestrzeni publicznej i zbiorowej odpowiedzialności. Szczególnie kampusy - ze swoimi akademikami, bibliotekami, trawnikami i wspólnymi standardami otwartej debaty w duchu wzajemnego szacunku - odgrywają zasadniczą, chociaż dzisiaj w dużym stopniu już tylko symboliczną rolę: są jedynym miejscem, gdzie młodzi ludzie mogą jeszcze osobiście doświadczyć autentycznego życia publicznego. I bez względu na to, jak mało skutecznie udawało nam się chronić te instytucje w przeszłości, w obecnym punkcie naszej historii przeciwko przekształceniu edukacji w ćwiczenie z poszerzania markowej oferty przemawia ten sam argument, co za utrzymaniem parków narodowych i rezerwatów przyrody: te uświęcone poniekąd miejsca przypominają nam, że nieometkowana przestrzeń nadal jest możliwa.



U góry: scena z „Umierania”, demonstracja Act-Up w 1990 r.

U dołu: plakat z kampanii Diesla, przedstawiający dwóch całujących się marynarzy (1995).

ROZDZIAŁ 5: FUNKUJĄCY PARTIARCHAT

Triumf marketingu tożsamości

Spójrzmy prawdzie w oczy, trudno zachować wiarę we własny radykalizm, kiedy jest się epizodem z Przyjaciół.

- Jay Blotcher,
działacz organizacji walczącej z AIDS,
magazyn *New York*, wrzesień 1996

Pod koniec lat 80. i na początku 90. byłam jedną z tych studentek i studentów, którzy potrzebowali dłuższej chwili, by uświadomić sobie wszystkie implikacje postępującego niespiesznie metkowania życia uniwersyteckiego. Nie było tak, wiem z własnego doświadczenia, żebyśmy zupełnie nie zdawali sobie sprawy z rosnącej obecności marek na kampusie - czasami nawet skarżyliśmy się na nią. Rzecz w tym, że nie irytowała nas ona w dostatecznym stopniu. Wiedzieliśmy, że fast foody otwierają swoje punkty w bibliotece i że profesorowie nauk stosowanych kumają się z firmami farmaceutycznymi, ale dokładne dowiedzenie się, co się właściwie dzieje w salach posiedzeń i laboratoriach, wymagałoby mnóstwo zachodu, a my, szczerze mówiąc, nie mieliśmy czasu. Kłóciliśmy się, czy dopuścić Żydów do kółka przeciwników nierówności rasowej i o to, dlaczego spotkanie, na którym mieliśmy to przedyskutować, zostało wyznaczone w tym samym terminie, co kółko lesbijek i gejów - czy organizatorzy chcieli przez to powiedzieć, że nie ma lesbijek - Żydówek? Albo czarnych biseksualistów?

W świecie poza murami uczelni organizacje reprezentujące mniejszości rasowe, kobiety i mniejszości seksualne zajmowały się konkretniejszymi i

bardziej palącymi problemami, jak choćby równość płac, przywileje małżeńskie dla partnerów tej samej płci czy brutalność policji, i te poważne ruchy stanowiły - i nadal stanowią - autentyczne zagrożenie dla istniejącego porządku społeczno-ekonomicznego. Jednak przyciągały one bardzo niewielu studentów, dla których pod koniec lat 80. kwestia identyfikacji (odrębności) zaczęła oznaczać coś zupełnie innego. Duża część toczonych przez nas batalii dotyczyła problemu reprezentacji - luźno określonego zbioru skarg i zażaleń przede wszystkim pod adresem mediów, programów nauczania i języka angielskiego jako takiego. Wszystko, od postulatów uczelnianych feministek, domagających się szerszej „reprezentacji” kobiet na listach lektur, poprzez gejów, żądających lepszego „prezentowania” ich w telewizji, i gwiazdy rapu, chełpiące się, że reprezentują getta, po pytanie, które w filmie Spike’a Lee z 1989 *Do The Right Thing* prowadzi do wybuchu zamieszek - „Why are there no brothers on the wall?” - kręciło się wokół polityki luster i metafor.

Kwestie te od zawsze figurowały w politycznych programach obrońców praw człowieka i ruchów kobiecych, a później również wpisały się w walkę z epidemią AIDS. Od początku zgadzano się, że awans społeczny kobiet i mniejszości etnicznych hamowany jest między innymi przez brak widocznych wzorów do naśladowania na wpływowych stanowiskach, a także że umacniane przez media stereotypy - odcisnięte w samej materii języka - w niemałym stopniu przyczyniają się do zachowania supremacji białych mężczyzn. Żeby nastąpił prawdziwy postęp, trzeba najpierw zdekolonizować wyobraźnię obu stron.

Kiedy moje pokolenie dziedziczyło te idee, często niebezpośrednio i z wieloletnim opóźnieniem, reprezentacja nie była już jednym z narzędzi, była kluczem. Z braku jasnej strategii prawno-politycznej upatrywaliśmy źródeł wszystkich problemów nękających społeczeństwo w mediach i

programach nauczania, czy to umacniających negatywne stereotypy, czy też zwyczajnie udających, że czegoś nie ma. Azjaci i lesbijki czuli się „niewidzialni”, gejów wciśnięto w stereotyp zboczeńca, czarnych - kryminalisty, a kobietę - istoty słabej i gorszej; była to samospełniająca się przepowiednia, tkwiąca u podłoża rzeczywistych nierówności. Walczyliśmy więc z serialami komediowymi, w których sąsiad-gej nigdy nie uprawia seksu; z gazetami, pełnymi fotografii starych, białych mężczyzn; z pismami kobiecymi, propagującymi to, co pisarka Naomi Wolf nazwała „mitem urody”; z listami lektur, które naszym zdaniem powinny wyglądać jak reklamy Benettona; i z reklamami Benettona, które trywializowały nasze oczekiwania względem list lektur. Tak bardzo nas, dzieci mediów, oburzał zawężony i utwierdzający ucisk obraz powielany przez kolorowe pisma, książki i telewizję, że wmówiliśmy sobie, iż zmieniając stereotypowe wyobrażenia i tendencyjny język, zmienimy samą rzeczywistość. Myśleliśmy, że zbawi nas zreformowanie MTV CNN i Calvina Kleina. Bo dla czegoż by nie? Skoro wyglądało na to, że media są odpowiedzialne za tyle naszych problemów, to z pewnością wystarczy je „przekabacić”, by lepiej nas reprezentowały, a wtedy same nas zbawią. Ustawienie lepszych kolektywnych luster natychmiast pociągnie za sobą wzrost poczucia własnej wartości, magicznym sposobem znikną wszystkie uprzedzenia, a społeczeństwo zyska motywację, by w prawdziwym życiu dorównać pięknemu i wartościowemu odbiciu, jakie mu, podretuszowawszy nieco, pokazaliśmy.

Zmianie świata za pośrednictwem pop-kultury stało się bowiem drugą naturą pokolenia wychowanego przez media. Problem polegał na tym, że na skutek owej fiksacji równocześnie zmienialiśmy się sami. Z biegiem czasu „polityka personalna” całkowicie wyparła z kampusowych debat pozostałe kwestie tożsamościowe, niemalże przysłaniając nam świat.

Slogan „*the personal is political*” (osobiste jest polityczne) odebrał polityczną palmę pierwszeństwa gospodarce, a potem i samej polityce. Im większą wagę przykładaliśmy do spraw reprezentacji w mediach, tym więcej miejsca zajmowały one w naszym życiu - być może każdy ruch walczący o lepsze społeczne lustra, nie posiadając bardziej namacalnego politycznego celu, na którym mógłby się skoncentrować, skazany jest nieuchronnie na to, by prędzej czy później paść ofiarą własnego narcyzmu.

„Wychodzenie z szafy” przestało wiązać się tylko z problemem AIDS i przekształciło się w powszechny postulat „widzialności” wszystkich gejów i lesbijek, nie tylko wśród prawicowych polityków, lecz również innych znanych osób. W 1991 roku radykalna grupa Queer Nation rozszerzyła swoją listę krytycznych uwag pod adresem mediów: nie sprzeciwiała się już tylko pokazywaniu psychopatycznych zabójców chorych na AIDS, lecz w ogóle wszystkich morderców o orientacji innej niż heteroseksualna. Jej sekcje w San Francisco i Los Angeles oprotowały *Milczenie owiec*, oburzone występowaniem w filmie seryjnego mordercy-transwestyty, i wtargnęły na plan *Nagiego instynktu*, ponieważ pojawiają się w nim wymachujące szpikulcem do lodu zabójczynie-lesbijki. GLAAD (Gay and Lesbian Alliance Against Defamation) przeszedł od naciskania mediów, by przestały nazywać AIDS „chorobą gejów”, do otwartych żądań, by w serialach telewizyjnych pojawiało się więcej homoseksualistów obojga płci. W 1993 roku Torie Osborn, czołowa amerykańska działaczka walcząca o prawa lesbijek, powiedziała, iż najważniejszym problemem politycznym dla jej elektoratu nie są przywileje małżeńskie dla partnera tej samej płci, prawo do służby wojskowej, ani nawet prawo dwóch kobiet do zawarcia związku małżeńskiego i adoptowania dzieci. Jest nią, oświadczyła dziennikarce: „Niewidzialność. Kropka. Koniec zdania”.¹⁴⁰

Biorąc przykład z wieców, urządzanych przed peep-showami przez wojujące z pornografią feministki poprzedniego pokolenia, demonstracje polityczne na początku lat 90. przeniosły się ze schodów przed gmachami instytucji rządowych i sądów na schody muzeów ze zbiorami sztuki afrykańskiej, uznawanymi za pomnik kolonialnej mentalności. Tłoczyły się przed wejściem do teatrów wystawiających musicalowe superprodukcje w rodzaju *Showboat* czy *Miss Saigon*, a w 1992 roku podpełzały się nawet na sam skraj czerwonego dywanu podczas uroczystości rozdania Oskarów.

Z perspektywy czasu batalie te być może wydają się miałkie, ale trudno przecież winić nasze ogarnięte medialnym narcyzmem pokolenie za wiarę, iż uczestniczymy w decydującym starciu, broniąc wszystkich uciemiężonych: przecież każdy, najmniejszy nawet nasz ruch wywoływał falę apokaliptycznej paniki wśród wrogich nam konserwatystów. Jeśli nie byliśmy rewolucjonistami, to dlaczego nasi przeciwnicy powtarzali, że toczy się rewolucja, że znajdujemy się w samym środku „wojny kulturowej”? „Zmiany zachodzące na amerykańskich kampusach mają tak radykalny charakter, iż bez przesady można je nazwać rewolucją”, informował swoich czytelników Dinesh D’Souza, autor *Illiberal Education*. „Jej sztandar powiewa dzisiaj na wszystkich liczących się amerykańskich uczelniach, towarzysząc wszystkim aspektom uniwersyteckiego życia”.¹⁴¹

Wbrew swoim twierdzeniom, iż żyją pod panowaniem stalinowskiego terroru, nie tolerującego żadnych odstępstw od oficjalnej linii, profesorowie i administratorzy naszych uczelni zdołali przeprowadzić imponująco hałaśliwą kontrofensywę: zaciekle bronili prawa do obrażania nas, przewrażliwionych radykałów, stawali okoniem za każdym razem, kiedy mówiło się o wprowadzeniu nowych przepisów przeciwko molestowaniu seksualnemu i dyskryminacji, i generalnie zachowywali się tak, jakby walczyli o przyszłość zachodniej cywilizacji. Prasa zasypała nas lawiną

podobnych do siebie artykułów, ostrzegających przed międzynarodowym zagrożeniem, jakie niesie polityka tożsamości: „Illiberal Education” („Nieliberalna edukacja”, *Atlantic Monthly*), „Visigoths in Tweed” („Wizygoci w tweedowych marynarkach”, *Fortune*), „The Silences” („Milczenia”, *Macleans*), „The Academy’s New Ayatollahs” („Nowi ajatollahowie Akademii”, *Outlook*), „Taking Of Fense” („Obrażanie się”, *Newsweek*). W magazynie *New York* John Taylor porównał studenckich aktywistów mojego pokolenia do członków sekt, Hitlerjugend i chrześcijańskich fundamentalistów”.¹⁴² Tak wielkie rzekomo stanowiliśmy zagrożenie, iż sam George Bush poświęcił chwilę swojego cennego czasu, by przestrzec świat, iż polityczna poprawność „wprowadza nowe uprzedzenia w miejsce dawnych”.

MARKETING TOŻSAMOŚCI

Gwałtowna reakcja, jaką wywołała polityka tożsamości, przyczyniła się do odwrócenia naszej uwagi od faktu, iż duża część postulatów lepszej reprezentacji szybciotko została spełniona przez handlowców, właścicieli mediów i producentów pop-kultury - chociaż może nie z takich powodów, z jakich byśmy sobie życzyli. Gdybym miała wyznaczyć dokładny moment tej zmiany nastawienia, wskazałabym sierpień 1992 roku: sam środek markowego kryzysu, który osiągnął swoje apogeum w Piątek Marlboro. Wtedy właśnie odkryliśmy, że nasi zaprzysiężeni wrogowie z „głównego nurtu” (*niainstream*) - postrzegani przez nas jako ogromna, monolityczna bryła, mająca poza granicą znajomego świata uczelnianych enklaw - nie bali się nas i nie nienawidzili, lecz uważali za całkiem interesujących. Odkąd wypuściliśmy się na poszukiwanie nie odkrytych źródeł nowatorskiej metaforyki, nasza uparta walka o uznanie odrębności mniejszości seksualnych i rasowych zaczęła dostarczać znakomitego materiału skojarzeniowego dla marek oraz niszowych strategii

marketingowych. Skoro chcecie różnorodności, zdawały się mówić marki, to ją wam damy. I z tą obietnicą na ustach media i handlowcy zakasali rękawy i wzięli się rażno do podkreśniania kolorów i retuszowania obrazów naszej kultury

Następne pięć lat stanowiło orgię czerwonych wstążeczek, czapczek baseballowych la Malcom X i koszulek z napisem „Silence = Death” („Milczenie = Śmierć”). W roku 1993 po artykułach na temat uczelnianego Armagedonu nie było już śladu, a ich miejsce zajęła fala seksownych opowiadań w rodzaju „Do-My Feminism” w *Esquire* czy „Lesbian Chic” w *New York* i *Newsweeku*. Owa zmiana nastawienia nie była rezultatem masowego nawrócenia politycznego, lecz zimnej ekonomicznej kalkulacji. Według *Rocking the Ages*, książki wydanej w 1993 roku przez Yankelovich Partners, wiodącą amerykańską agencję badania postaw konsumentów, „Różnorodność” stanowi „ideę definiującą” Generację X, którą dla pokolenia *baby-boomu* była „Indywidualność”, zaś dla ich rodziców - „Obowiązek”.

Członkowie Pokolenia X wchodzą w życie z tak silnym nastawieniem pluralistycznym, jakiego nigdy jeszcze nie widzieliśmy. Wciążu najbliższych dwudziestu lat akceptacja dla alternatywnych stylów życia będzie wzrastać, zataczając coraz szersze kręgi w miarę dorastania dzisiejszej młodzieży, przejmowania przez nią władzy i przekształcania się w dominującą grupę konsumentów. [...] *Różnorodność stanowi dla X-ów kluczowy fakt życia, jest zasadniczą cechą, którą wnoszą w rynek. Różnorodność we wszystkich jej formach - kulturowej, politycznej, seksualnej, rasowej, społecznej - stanowi znak szczególny tego pokolenia* [kursywa autorów].¹⁴³

Agencja łowców trendów Sputnik wyjaśniała tymczasem, że „dzisiejsza młodzież to jedna wielka próbka różnorodności”, namawiając swoich klientów, by wskoczyli w psychodeliczny świat „Ulic Zjednoczonych Różnorodności” („United Streets of Diversity”) i nie bali się skosztować lokalnych przysmaków. Dee Dec Gordon, autorka *The L. Report*, zachęcała swoich klientów do entuzjastycznego przyjęcia filozofii Girl Power: „Dzisiejsze nastolatki chcą zobaczyć kogoś, kto odpowiada kopniakiem na kopniak”,¹⁴⁴ zaś specjalista od budowania wizerunku marki Tom Peters, brzmiąc podejrzanie podobnie do mnie i moich przyjaciół ze studiów, gromił swoich słuchaczy z korporacyjnych szeregów za bycie „OWM - sami - Old White Males” („starymi białymi mężczyznami”).

Jak zobaczyliśmy, zdobycie tej wiedzy bezpośrednio poprzedzają dwa inne podobne odkrycia. Pierwsze, że jeśli korporacja wytwarzająca produkty konsumenckie chce przetrwać, musi zbudować swoje korporacyjne imperium wokół „tożsamości marki”, i drugie, że klucz do rynkowego sukcesu leży w rękach gwałtownie zwiększającej się liczebność grupy demograficznej, jaką jest młodzież. Skoro więc badacze rynku i łowcy trendów informowali zgodnym chórem, że różnorodność stanowi kluczową cechę charakterystyczną tej, tak atrakcyjnej dla producentów, grupy wiekowej, myślącym perspektywicznie korporacjom nie pozostało nic innego, jak tylko ulepić tożsamość marki z tej czy innej wariacji na temat różnorodności.

I to właśnie spróbowało uczynić większość korporacji sprzedających markowe produkty. Szukając wyjaśnienia, w jaki sposób w 1996 roku, bez pomocy kampanii reklamowej o ogólnokrajowym zasięgu, Starbucks z dnia na dzień stało się powszechnie znaną nazwą, *Advertising Age* wyraził przypuszczenie, iż miało to coś wspólnego z jego zgrzebną atmosferą, stylizowaną na Trzeci Świat. „Dla oddanych klientów „doświadczenie”

Starbucks to coś więcej niż codzienny zastrzyk espresso; to przede wszystkim ucieczka do świata eleganckiej poprawności politycznej”.¹⁴⁵ Starbucks był jednak tylko podrzędnym graczem w orgii marketingowego szaleństwa spod znaku politycznej poprawności. W reklamach Abercrombie Fitch widzimy umizgujących się do siebie facetów w bieliźnie; Diesel poszedł jeszcze dalej, pokazując dwóch całujących się marynarzy (zob. il. na s. 124); zaś emitowana w amerykańskiej telewizji reklamówka Virgin Coli przedstawiała, jak dumnie informował komunikat dla prasy, „pierwsze gejowskie wesele, jakie kiedykolwiek wystąpiło w reklamie”. Pojawiły się również marki adresowane specjalnie do gejów, jak Pride Beer i Wave Water, a gejowska społeczność doczekała się własnych łowców trendów - badaczy rynku, przeczesujących z ukrytą kamerą gejowskie bary.¹⁴⁶

Gap wypełnił tymczasem swoje reklamy tęcząwą mieszanką rasową dziecięcych modelek i modeli, Diesel wykorzystał frustrującą nieosiągalność ideału piękna w serii spotów pokazujących piękne kobiety podawane na kolację siedzącym za stołem świniom, zaś Body Shop spożytkował gwałtowną reakcję, jaką wywołały i pierwsze, i drugie, rezygnując z reklamy w ogóle i zamiast tego dekorując wystawy swoich sklepów czerwonymi wstążeczkami i plakatami protestującymi przeciwko przemocy wobec kobiet. Pęd do różnorodności sprzyjał również przyjmowaniu się afroamerykańskiego stylu i wykorzystywaniu w kampaniach bohaterów czarnej Ameryki, w których firmy w rodzaju Nike'a czy Tommy Hilfigera zdążyły już wcześniej dostrzec potężny potencjał marketingowy Nike zrozumiał, że ludzie utożsamiający się z dyskryminowanymi grupami społecznymi stanowią gotowe nisze rynkowe: wystarczy rzucić im garść liberalnych frazesów i oto nie jesteś już zwykłym produktem, lecz stajesz się towarzyszem broni. Ściany Nike Town ozdobiły

cytaty z Tigera Woodsa, mówiące, iż „są jeszcze w Stanach Zjednoczonych pola golfowe, na których nie mogę zagrać ze względu na kolor skóry”. Kobiety w reklamach Nike’a mówią nam, że „według mnie „babe” to słowo na cztery litery” i „jestem przekonana, że wysokie obcasy to spisek przeciwko kobietom”.

Wyglądało na to, że płynnością pojęcia płci bawią się wszyscy, przykładem make-up MAC, który uczynił swoją sztandarową modelką *drag queen* RuPaula; reklamy tequili, informujące widza, że ta pani w bikini tak naprawdę jest panem; woda kolońska Calvina Kleina i jego komunikat, że płeć też jest tylko pojęciem; dezodorant Sure Ultra Dry, który pozwoli ochłonać wszystkim uniseksom: „Kobieta? Mężczyzna? Co za różnica?”.

NOSTALGIA ZA DYSKRYMINACJĄ

Te kampanie reklamowe nadal wywołują zaciekle spory. Czy są czysto cyniczne, czy może świadczą o tym, iż reklamodawcy chcą się rozwijać i odgrywać bardziej pozytywną rolę społeczną? Reklamy Benettona z połowy lat 90. poruszały się w szerokim polu pomiędzy pięknym i inteligentnym podważaniem rasowych stereotypów z jednej strony, a groteskową eksploatacją ludzkiego cierpienia z drugiej. Nie podlega jednak dyskusji, iż stanowiły element autentycznego wysiłku zmierzającego do wykorzystania potężnego potencjału kulturowego firmy dla wykrzyczenia przesłania, wykraczającego poza zwykłe: „Kupujcie więcej swetrów”, i że odegrały kluczową rolę we włączeniu się świata mody w walkę z AIDS. Podobnie nie da się zaprzeczyć, iż Body Shop dokonał rzeczy bez precedensu, udowadniając sektorowi korporacyjnemu, że międzynarodowa sieć sklepów może być zadeklarowanym, głoszącym kontrowersyjne idee uczestnikiem debaty politycznej, nawet jeśli równocześnie zbija miliony na sprzedaży olejków do kąpieli i balsamów do ciała. Złożonymi motywacjami i rażącymi sprzecznościami owych „etycznych” biznesów zajmiemy się

dokładniej w dalszej części tej książki. W każdym razie dla wielu aktywistów, którzy jeszcze nie tak dawno wierzyli, że lepsza prezentacja w mediach uczyni świat sprawiedliwszym, jedno stało się aż nadto jasne: polityka tożsamości nie obaliła systemu, ani nawet nie zdołała nim zachwiać. Jeśli zaś chodzi o nową, potężną gałąź korporacyjnego branding, to wręcz go zasilala.

Wyniesienie seksualnej i rasowej różnorodności do rangi supergwiazdy reklamy i pop-kultury doprowadziło, co zrozumiałe, do czegoś w rodzaju tożsamościowego kryzysu tożsamości. Niektórych z dawnych bojowników wojen o tożsamość ogarnęła nostalgia za dawnymi, dobrymi czasami, kiedy byli co prawda dyskryminowani, ale za to symboli ich radykalizmu nie sprzedawano w Wal-Marcie. Jak zauważyła publicystka muzyczna Ann Powers, wypowiadając się na temat tak bardzo okrzyczanej dominacji Girl Power, „to, co nam rośnie na tym skrzyżowaniu konwencjonalnej kobiecości i ewoluującej Dziewczyny, nie jest rewolucją, lecz centrum handlowym. [...] Tak oto autentyczny ruch na naszych oczach zmienia się w gigantyczną orgię zakupów, gdzie dziewczęta zachęca się, by kupiły sobie prosto z wieszaka dowolną tożsamość, jaka im się zamarzy”.¹⁴⁷ Do podobnych wniosków doszedł Daniel Mendelsohn, który pisał, iż tożsamość gejowska została sprowadzona „głównie do wyboru pomiędzy produktami. [...] Być może, przynajmniej w sensie kulturowym, dyskryminacja była najlepszą rzeczą, jaka mogła przytrafić się kulturze gejowskiej. Bez niej jesteśmy niczym”.

Taka nostalgia oczywiście nie ma większego sensu. Nawet najbardziej cyniczny bojownik o prawo do odrębności, jeśli go trochę przycisnąć, będzie musiał przyznać, że obecność w telewizyjnych serialach komediowych Ellen Degeneres i innych postaci-gejów przynosi konkretne korzyści. Zapewne pomaga to dzieciakom, zwłaszcza tym mieszkającym z

dała od wielkich miast - na farmach lub w małych miasteczkach, gdzie fakt bycia gejem ma większą szansę wywołać w nich odrazę do samych siebie (w 1998 roku na swoje życie targnęło się 28,1 procenta amerykańskich nastolatków [chłopców] o orientacji homo- lub biseksualnej, podczas gdy dla heteroseksualnych chłopców z tej samej grupy wiekowej analogiczny współczynnik wyniósł 4,2 procenta).¹⁴⁸ Podobnie większość feministek zgodzi się, że chociaż wyśpiewywanie przez Spice Girls: „If you wanna be my loyer, you have to get with my friends” („Jeśli chcesz być moim kochankiem, musisz polubić moich przyjaciół”), nie obali raczej „mitu urody”, to jednak jest to krok do przodu w porównaniu z odą do gwałtu zbiorowego Snoop Doga z roku 1993 roku: „It ain”t no fun if my hommies can”t have none” („Bez kumpli to dla mnie żaden ubaw”).

Chociaż podnoszenie poczucia własnej wartości nastolatków oraz zapewnienie im pozytywnych wzorów do naśladowania jest bezsprzecznie rzeczą cenną, nie są to jednak imponujące osiągnięcia, i patrząc z perspektywy aktywisty; trudno nie zadać sobie pytania: ale czy naprawdę o to chodzi? Czyżby wszystkie nasze protesty i rzekomo wywrotowe teorie zaowocowały jedynie dostarczeniem pożywki maszynie produkującej kulturę, świeżej metaforyki obyczajowej dla „What”s True” i naładowanego Girl Power rynku dla rekordowej sprzedaży płyt przez biznes muzyczny? Innymi słowy, dlaczego nasza idea politycznego buntu okazała się równie niegroźna dla sprawnego przepływu pieniędzy, co wszystkie poprzednie?

Pytanie powinno oczywiście brzmieć nie „dlaczego?”, lecz „dlaczegożby, na Boga, nie?”. Przyswoiwszy sobie zasadę: „marka, nie produkt”, sprytny biznes szybko pojął, że krótkotrwały dyskomfort - spowodowany koniecznością zatrudnienia większej liczby kobiet lub staranniejszego ważenia słów w kampaniach reklamowych - stanowi niewygórowaną cenę za potężny udział w rynku, jaki obiecywała

różnorodność. Tak więc, podobnie jak jest prawdą, iż z procesu tego zrodzili się prawdziwi giganci rynku, tak też pozostaje faktem, że Dennis Rodman nosi sukienki, a Disney World obchodzi Dzień Geja nie w rezultacie politycznego postępu, lecz przez wzgląd na doraźne korzyści finansowe. Rynek uchwycił się wielokulturowości i zacierania granic między płciami w ten sam sposób, w jaki uchwycił się kultury młodzieżowej w ogóle - nie tylko jako niszy marketingowej, lecz również jako źródła nowej karnawałowej metaforyki. Jak zauważyli Robert Goldman i Stephen Papson: „Nudna, oficjalna, biała kultura (*white-bread culture*) zwyczajnie przestała wystarczać”.¹⁴⁹ Wart 200 miliardów dolarów przemysł kulturalny - największy dzisiaj produkt eksportowy Ameryki - potrzebuje nieprzerwanego dopływu wiecznie nowych stylów ulicznych, nerwowych wideoklipów i wszystkich barw tęczy. A radykałowie, krytykujący media na początku lat 90. i domagający się głośno lepszej prezentacji, praktycznie oddali swoje barwne tożsamości markom, które zgrabnie opakowały je w folię i zaczęły sprzedawać.

Potrzeba większej różnorodności - hasło studenckich wieców z moich czasów - została nie tylko zaakceptowana przez przemysł kulturalny, lecz stała się wręcz mantrą światowego kapitału. Walka o prawo do odrębności, w formie, w jakiej była prowadzona w latach 90., nie stanowiła zagrożenia, lecz okazała się kopalnią złota. „Ta rewolucja”, pisze w *The Village Voice* krytyk kultury Richard Goidstein, „uratowała późny kapitalizm”.¹⁵⁰ I to w ostatniej chwili.

FIRMOWA MIESZANKA KULTUROWA:

REKLAMA RÓŻNORODNOŚCI I GLOBALNEGO RYNKU

Mniej więcej w tym samym czasie, kiedy ja i moi koledzy ze studiów walczyliśmy o lepszą reprezentację kulturową, agencje reklamowe, stacje telewizyjne i radiowe, a także znane światowe marki miały własne

problemy. Dzięki swobodniejszemu handlowi i innym formom przyspieszonego znoszenia barier, globalny rynek stawał się wreszcie rzeczywistością, rodząc nowe palące pytania. Jak najlepiej sprzedawać identyczne produkty na bardzo niekiedy oddalonych od siebie rynkach? Jakim głosem mają przemówić reklamodawcy, żeby za jednym zamachem zwrócić się do całego świata? W jaki sposób jedno i to samo przedsiębiorstwo może dostosować się do różnych kultur, nie tracąc swojej wewnętrznej spójności?

Niektórym korporacjom jeszcze do niedawna odpowiedź wydawała się prosta: trzeba zmusić świat, żeby mówił twoim językiem i przyjął twoją kulturę. W 1983 roku, kiedy dla lwiej części przedsiębiorstw globalny zasięg pozostawał jeszcze w sferze czystej fantazji, Theodore Levitt, profesor ekonomii z Harvardu, opublikował esej *The Globalization of Markets*, w którym dowodził, iż każda korporacja, która nagnie się do lokalnych obyczajów czy gustów, musi nieuchronnie ponieść totalną klęskę. „Potrzeby i pragnienia całego świata uległy nieodwracalnej homogenizacji”, pisał w artykule, który natychmiast został okrzyknięty manifestem globalnego marketingu. Levitt przeciwstawił słabe korporacje *międzynarodowe*, zmieniające swe oblicze zależnie od kraju działania, dumnym korporacjom *globalnym*, które z definicji, gdziekolwiek działają, pozostają takie same. „Korporacja międzynarodowa operuje w wielu krajach i za każdym razem dostosowuje swoje produkty i swoje zwyczaje do warunków lokalnych, ponosząc duże koszty względne. Korporacja globalna operuje, zachowując niezachwianą stałość - przy niskich kosztach względnych - tak jakby cały świat (albo jego najważniejsze regiony) stanowiły spójną, niezróżnicowaną całość; wszędzie sprzedaje to samo i w ten sam sposób. [...] Dawne różnice narodowych gustów czy sposobów prowadzenia interesów zanikają”.¹⁵¹

„Globalne” korporacje Levitta były oczywiście, korporacjami amerykańskimi i promowany przez nie „homogeniczny” *image* składał się z obrazów Ameryki: jasnowłosych niebieskookich dzieciaków, zajadających płatki doktora Kellogga w japońskiej telewizji; Kowboja Marlboro, cwałującego po amerykańskich preriach w afrykańskiej wiosce; Coca-Coli oraz McDonald’sa, karmiących cały świat tym, co lubią Amerykanie. Gdy globalizacja przestała być szalonym snem i stała się rzeczywistością, owa błazenada marketingowa w kowbojskim stylu zaczęła niektórym przeszkadzać. Ulubiony straszak dwudziestego wieku - „amerykański imperializm kulturowy” - wywołał panikę „kulturowego Czarnobyla” we Francji, sprowokował powstanie ruchu Slow Food we Włoszech i doprowadził do palenia kurcząt przed pierwszą restauracją KFC otwartą w Indiach.

Amerykanie nigdy nie słynęli ze szczególnej wrażliwości kulturowej, nie powinno więc nikogo dziwić, iż droga do globalnego marketingu według Levitta usiana jest kulturowymi gafami. Najpoważniejszą z nich strzelono po upadku europejskiego komunizmu, kiedy potentaci medialni zaczęli jeden przez drugiego przechwalać się, jak to oni przynieśli uciśnionym krajom wolność i demokrację - co jak się później okazało, miało ich drogo kosztować. „Wprowadziliśmy MTV we wschodnich Niemczech i oto następnego dnia runął mur berliński”, powiedział Sumner Redstone, prezes Viacom International.¹⁵² Ted Turner z kolei przypisał całą zasługę CNN i Grom Dobrej Woli (Goodwill Games). „Powiedziałem, „Spróbujmy to odmienić. Skrzyknijmy naszą młodzież, zakazmy rękawy i spróbujmy dać światu pokój, położyć kres zimnej wojnie. I, na Boga, dokonaliśmy tego”.¹⁵³ Rupert Murdoch oznajmił tymczasem, że „telewizja satelitarna umożliwia złąknionym informacji członkom wielu zamkniętych

społeczeństw uniezależnienie się od kontrolowanych przez państwo stacji”.¹⁵⁴

Taka brawura, charakterystyczna dla okresu tuż po zakończeniu zimnej wojny, nie została zbyt dobrze przyjęta w takich krajach jak Chiny, gdzie przeciwstawianie się tak zwanym „Wartościom Zachodnim” nadal stanowi jeden z najświętszych dogmatów politycznych. W rezultacie kilku medialnych potentatów, zdecydowanych za wszelką cenę spenetrować swoimi satelitami Azję, zaczęło usilnie dystansować się od swojej wcześniejszej wolnościowej retoryki, czynnie pomagając reżimom w reglamentowaniu napływu informacji (zajmiemy się tym bliżej w rozdziale ósmym).

Tak wyglądało pole minowe, na które wszedł marketing „różnorodności”, prezentując się jako panaceum na wszystkie bolączki globalnej pułapki. Zamiast wymyślać różne kampanie reklamowe na różne rynki, wystarczy stworzyć jedną, która będzie sprzedawać różnorodność jako taką na wszystkich rynkach jednocześnie. Formuła ta pozwalała na utrzymanie niskich kosztów wedle starej zasady „to samo jest dobre dla wszystkich”, którą kierował się już stary kowbojski imperializm kulturowy, ale przy znacznie zmniejszonym ryzyku urażenia lokalnych uczuć. Zamiast namawiać świat, żeby smakował Amerykę, teraz nawołuje się, jak w sloganie Skittles: „Taste the Rainbow” („Skosztuj tęczy”). Owa lukrowana wielokulturowość, wprowadzona jako szlachetniejsze, subtelniejsze opakowanie dla homogenizowanego produktu - nazwanego przez indyjskiego fizyka Vandana Shiya „monokulturą” - w istocie jest monowielokulturowością.

Dzisiejszym lejtmotywem globalnego marketingu nie jest już „Ameryka dla świata”, lecz „jedna mieszanka kulturowa dla wszystkich na całym świecie”. W końcu lat 90. nie wciska się już nikomu Kowboja

Marlboro, lecz kogoś w rodzaju Ricky Martina: dwujęzyczną hybrydę Północy i Południa, z lekką domieszką latynoską i garścią R 8c B, a wszystko to ubrane w poetykę globalnej balangi. Ta stylistyka egzotycznej restauracji wykreowała nieistniejący Jeden Świat, globalne centrum handlowe, umożliwiając korporacjom sprzedaż tego samego produktu w wielu krajach, bez obawy powtórzenia się dawnych protestów przeciwko „coca-kolonizacji”.

W kontekście postępującej globalnej homogenizacji głównym zadaniem marketingu stała się gra na zwłokę, odsuwanie chwili, kiedy markowe produkty przestaną wyglądać jak oryginalne style życia i podniosłe idee, i okażą się nagle wszechobecnymi towarami, którymi w istocie są. Dzięki swojej etnicznej płynności, marketingowa mieszanka kulturowa pełni obecnie rolę antidotum na przerażające wizje kulturowego ujednolicenia. Dokooptowując coraz to nowe, radykalnie indywidualistyczne postawy i budując z nich swoją tożsamość, marki usiłują zabezpieczyć się przed zarzutami, iż faktycznie sprzedają identyczność.

GLOBALNY NASTOLATEK

Nie wszyscy oczywiście są jednakowo podatni na ideę sprowadzenia kultury i narodowości do roli modnych dodatków, które można dowolnie wkładać i zdejmować. Ludzie, którzy walczyli na wojnach i przetrwali rewolucje, z reguły wykazują więcej troski o narodowe tradycje. Wegetujący w skrajnej nędzy, stanowiący w jednej czwartej światową populację,¹5 również mają pewne trudności z wejściem w globalną rutynę, tym bardziej, że 1,3 miliarda mieszkańców krajów rozwijających się, żyjących za dolara lub mniej dziennie,¹⁵⁶ telewizja kablowa i większość markowych produktów wciąż znane są tylko ze słyszenia. Nie, to młodzież z krajów rozwiniętych i dynamicznie rozwijających się jest nadzieją

globalnej przyszłości. Obwieszani znakami firmowymi, młodzi ludzie z klasy średniej, ochoczo powielający medialną sztancę, stanowią dzisiaj najżywszy symbol postępującej globalizacji.

Stało się tak z kilku powodów. Przede wszystkim młodzieży jest na świecie, podobnie jak na rynku amerykańskim, bardzo dużo. Świat roi się od nastolatków, zwłaszcza na południu, gdzie według szacunków ONZ 507 milionów dorosłych umrze, nie osiągnąwszy czterdziestego roku życia.¹⁵⁷ Dwie trzecie azjatyckiej populacji nie ma trzydziestu lat, podobnie jak wskutek długoletniej krwawej wojny mniej więcej połowa mieszkańców dzisiejszego Wietnamu. Liczebność tak zwanej globalnej grupy demograficznej nastolatków szacuje się na miliard osób, pochłaniających przy tym nieproporcjonalnie wielką część dochodów całej rodziny. Dla przykładu, na pierwszy rzut oka przeciętna chińska rodzina utrzymuje się za nierealnie niską sumę. Jednak według badaczy rynku Chińczycy ponoszą ogromne wyrzeczenia dla swoich dzieci, zwłaszcza młodych chłopców, co stanowi wartość kulturową bezcenną dla operatorów sieci komórkowych i producentów obuwia sportowego. Laurie Klein z amerykańskiej firmy Just Kid Inc., która przeprowadziła badania konsumenckie wśród chińskich nastolatków, odkryła, iż podczas gdy mama, tata i dziadkowie mogą obejść się bez prądu, ich jedyny (dzięki państwowej polityce kontroli urodzeń) syn czerpie korzyści z „syndromu małego cesarza” czy też, wedle określenia Klein, fenomenowi „4-2-1”: czworo dziadków i dwoje rodziców zaciska pasa i oszczędza każdy grosz, by ich jedyna latorośl mogła stać się klonem MTV „Patrząc na rodziców i czwórkę dziadków wydających wszystkie pieniądze na dziecko, nie trzeba być geniuszem, żeby się zorientować, że to dobry rynek”, powiada działający w Chinach inwestor dostarczający kapitału ryzyka.¹⁵⁸ Co więcej dzieci, bardziej chłonne kulturowo od swoich rodziców, mają decydujący głos w przypadku bardzo nawet poważnych

zakupów na potrzeby całego domu. Reasumując, badania pokazały, iż nawet tam, gdzie dorośli nadal hołdują tradycyjnym obyczajom i stylom życia, globalne nastolatki strząsają z siebie uprzykrzone narodowe kompleksy jak zeszłoroczną modę. „Wolą colę od herbaty, najki od sandałów, Chicken McNugget’sy od ryżu, karty kredytowe od gotówki”, powiedział *The Wall Street Journal* Joseph Quinlan, szef pionu ekonomicznego Dean Witter Reynolds Inc.¹⁵⁹ Przesłanie jest jasne i zrozumiałe: zawojuj dzieciaki, a cała rodzina i rynek są twoje.

Rozdmuchiwany przez taką retorykę, wizerunek globalnego nastolatka unosi się nad planetą, niczym euforyczna korporacyjna halucynacja. Te dzieciaki, powtarza nam się do znudzenia, nie żyją w przestrzeni geograficznej, lecz w globalnej pętli konsumenckiej: podczipione przez swoje telefony komórkowe pod internetowe grupy dyskusyjne, połączone ze sobą konsolami Sony Playstation, wideoklipami MTV i rozgrywkami NBA. Najszerzej zakrojone i najczęściej cytowane badania grupy wiekowej globalnych nastolatków przeprowadziła sekcja BrainWayes nowojorskiej agencji reklamowej DMBCB. „The New World Teen Study”, zestawiające wyniki badań przeprowadzonych na grupie 27 600 nastolatków (15-18 lat) z klasy średniej w 45 krajach, przynosi bardzo optymistyczne wieści klientom agencji, wśród których znajdują się Coca-Cola, Burger King i Philips. „Nie bacząc na różnice kulturowe, dzieciaki z klasy średniej na całym świecie funkcjonują jakby w równoległym wszechświecie. Budzą się rano, wciągają Levi’sy, wzuwają najki, łapią czapki, plecaki, discmany i biegną do szkoły”.¹⁶⁰ Elissa Moses, wiceprezes DMB&B, nazwała pojawienie się na scenie grupy demograficznej globalnych nastolatków „jedną, z najwspanialszych marketingowych okazji wszech czasów „.¹⁶¹ Ale żeby marki mogły sprzedawać te same produkty w ten sam sposób na całym świecie, nastolatki muszą utożsamić się najpierw ze swoją nową

grupą demograficzną. Dlatego właśnie najbardziej agresywnie reklamowanym produktem jest *idea* globalnego rynku nastolatków - kalejdoskop twarzy najróżniejszych ras i kultur, przechodzących płynnie jedna w drugą: rastafariańskie dredy, różowe włosy, dłonie pomalowane henną, kolczyki i tatuaże, parę flag narodowych, migawki z ulic egzotycznych miast, chińska i arabska kaligrafia, garść angielskich słów, a wszystko to hojnie podlane muzyką elektroniczną. Narodowość, język, przynależność etniczna, religia i polityka zostały zredukowane do swoich najbarwniejszych, najbardziej egzotycznych rekwizytów i wymieszane ze sobą, by nas zapewnić, wzorem prezesa Diesla Renzo Rosso, że „nie ma „my i on”, jest tylko po prostu jedno ogromne „my”¹⁶².

By osiągnąć ten stan idealnej jedności, globalnych nastolatków trzeba niekiedy skłócić z tradycyjną starszyzną, nie pochwalającą radykalnego upodobania do džinsów. Telewizyjna reklamówka Diesla pokazuje na przykład dwoje młodych Koreańczyków, którzy po popełnieniu podwójnego samobójstwa zmieniają się w ptaki, by odnaleźć wolność dopiero w totalnym oddaniu się marce. Produktem reklamowanym w tego rodzaju spotach - bardziej niż napoje, lody, sportowe buty czy džinsy - jest globalny nastolatek, który musi zaistnieć jako grupa demograficzna i zadomowić się w umysłach młodych konsumentów z całego świata, bo inaczej operacja „globalny marketing” poniesie sromotną klęskę. Dlatego też globalny marketing młodzieżowy powtarza w kółko to samo, aż do zupełnego oszołomienia, pijany ideą, którą próbuje wcielić w życie: pojęciem nowoczesnej narodowości - nie amerykańskiej, nie lokalnej, lecz takiej, w której obydwie zjednoczą się w kupowaniu.

W wysiłkach na rzecz stworzenia globalnego nastolatka prym wiedzie triumfująca MTV w 1998 roku obecna w 273,5 miliona gospodarstw domowych na całym świecie - z czego tylko 70 milionów znajduje się w

USA. W 1999 roku osiem globalnych oddziałów MTV nadaje w 84 krajach i obszarach administracyjnych; co prawda to mniej niż 212 państw w których odbierany jest CNN, ale i tak robi wrażenie. Co więcej, „The New World Teen Study” wykazało, iż najistotniejszym czynnikiem kształtującym wspólne gusta młodzieży z klasy średniej jest telewizja - a zwłaszcza MTV oglądana codziennie przez 85% badanych nastolatków. Elissa Moses nazwała tę stację biuletynem informacyjnym kreującym rynkowy wizerunek produktu¹⁶³ oraz „systemem nagłaśniającym o zasięgu całego pokolenia”.¹⁶⁴ Od lat 50., kiedy rodziny zbierały się w komplecie przed telewizorem, żeby obejrzeć show Eda Sullivana, żaden program nie osiągnął podobnej oglądalności. Globalne nastolatki przyjmują w ciągu dnia taką dawkę MTV, iż jedynym podobnym, wspólnym doświadczeniem kulturowym, do jakiego może odwołać się wyobraźnia dorosłych, był początek wojny w Zatoce Perskiej, gdy wszystkie oczy skupiały się na tych samych obrazach, transmitowanych przez CNN.

A im więcej widzów wchłania lansowaną, przez MTV wizję plemienia wymieniających się kulturami globalnych nastoletnich nomadów, tym dalej posuwa się homogenizacja rynku, na którym reklamodawcy sprzedają swoje produkty. Według Chipa Walkera, kierującego „The New World Teen Study”. „nastolatki, które oglądają wideoklipy MTV częściej noszą „uniform”, złożony z dżinsów, najków i dżinsowej kurtki niż pozostała grupa ich rówieśników. [...] Częściej też posiadają sprzęt elektroniczny i konsumują „młodzieżowe” produkty, takie jak słodyczne, napoje gazowane, herbatniki i fast foody. A także używają szerszego asortymentu środków higieny osobistej „.”¹⁶⁵

KŁÓTNIE RODZINNE W PŁONĄCYM GLOBALNYM DOMU

Fakt, iż globalna gospodarka tak szybko wchłonęła ideologię tożsamościowej różnorodności, wskazywałby na to, że cała polityka

tożsamości z moich studenckich czasów w istocie sprowadzała się do garstki skromniutkich postulatów, często (i myląc) osłoniętych płaszczkiem nieskromnej retoryki i taktyki. Nie jest to *mea culpa* dawnej bojowniczkii o poprawność polityczną -jestem dumna z tych kilku małych zwycięstw w bitwach o więcej światła na kampusie, większy odsetek kobiet wśród kadry naukowej i mniej eurocentryczny program nauczania (żeby odkurzyć spostonowane określenie z czasów mojej działalności studenckiej). Moje wątpliwości dotyczą jedynie bitew, których nam, bojownikom kultury Ameryki Północnej, po prostu nie przyszło do głowy toczyć. Bieda nie należała do często poruszanych kwestii; pewnie, że od czasu do czasu ktoś w wirze walki przeciwko trójcy „-izmów” przypominał sobie nagle o „klasizmie”, a wtedy, jako że byliśmy poprawni politycznie do bólu, czym prędzej dopisywaliśmy klasizm do naszej czarnej listy. Jednak przede wszystkim nasze zainteresowanie skupiało się na zagadnieniu reprezentowania kobiet i mniejszości społecznych w strukturach władzy, ignorując ekonomię stojącą za owymi strukturami. Problemu „dyskryminacji biedy” (generalnie wszelką niesprawiedliwość postrzegaliśmy w kategoriach dyskryminacji kogoś lub czegoś) nie dawało się rozwiązać poprzez zmianę percepcji, języka czy nawet konkretnych zachowań. Podstawowe postulaty polityki tożsamości zakładały sytuację dobrobytu. W latach 70. i 80., kiedy dobrobyt był faktem, kobiety i kolorowi mogli walczyć o sprawiedliwszy podział wspólnego tortu; gra szła o to, czy biali mężczyźni nauczą się dzielić, czy też dalej będą próbowali zagarnąć wszystko dla siebie. Jednak w epoce Nowej Ekonomii lat 90. kobiety i mężczyźni, biali i kolorowi, biją się już tylko o jeden i ten sam, kurczący się nieustannie kawałek tortu- i stale zapominają zapytać, gdzie się podziela reszta. Chcąc dotrzeć do korzeni „klasizmu”, musielibyśmy zainteresować się podstawowymi zagadnieniami systemu dystrybucji dóbr,

a to - w odróżnieniu od seksizmu, rasizmu i homofobii - nie należało do zajmujących nas wówczas „kwestii świadomościowych”.

Tak więc kwestia klasowa wypadła z naszego programu politycznego wraz z wszelką poważną analizą ekonomiczną, nie mówiąc już o analizie funkcjonowania wielkich korporacji. Z pewnością niektórzy z nas stawiali sobie prawdziwie rewolucyjne cele. Podobnie jak w latach 60. wichrzyciele kontrkultury wierzyli, że zarzucanie kwasu wstrząśnie fundamentami zachodniej kultury, tak teraz garstka profesorów i studentów żywiła autentyczne przekonanie, iż „kapitalizm otrzymał potężny cios w dziedzinie teorii”, by zacytować Gayatri Spiyak.¹⁶⁶ Dinesh D’Souza i jemu podobni nie mogli darować sobie nazywania zwolenników poprawności politycznej „neomarksistami”, chociaż w istocie było to jak najdalsze od prawdy. Perspektywa zmiany paru zaimków i wprowadzenia kilku kobiet do rad nadzorczych i telewizji nie stanowiła żadnego autentycznego zagrożenia dla podstawowej zasady Wall Steet: opłacalności. „Prawdziwym grzechem *political corectness* [...],” pisał w 1991 roku Tim Brennan, profesor literatury na SUNY (Uniwersytecie Stanowym Nowy Jork w Albany), „nie jest jej rzekoma nietolerancyjność i sztywność, lecz fakt, iż jest za mało polityczna - że stanowi parodię walki politycznej”.¹⁶⁷

Feler ten okazał się niezmiernie brzemienny w skutki, ponieważ trendy ekonomiczne, które uległy takiemu przyspieszeniu na przestrzeni minionego dziesięciolecia, prowadzą do problemów masowej redystrybucji i stratyfikacji światowych zasobów: pracy, dóbr i pieniędzy. Wszyscy, z wyjątkiem najwyższej warstwy korporacyjnych elit, dostają dzisiaj mniej.

Z perspektywy czasu uderzający wydaje się fakt, iż w tych samych latach, kiedy ruch poprawności politycznej osiągnął szczytowy punkt politycznego narcyzmu, reszta świata robiła coś dokładnie odwrotnego: kierowała wzrok na zewnątrz i rozprzestrzeniała się. W chwili, gdy pole

widzenia większości lewicujących radykałów zawężiło się do tego stopnia, iż obejmowało już tylko najbliższe otoczenie, horyzont globalnego biznesu rozszerzał się coraz bardziej, by w końcu objąć całą planetę. Gdy prezesi rządów marzyli o Big Macach w Rosji, Benettonie w Szanghaju i znakach firmowych na Księżycu, polityczne soczewki nazbyt wielu działaczy i teoretyków zaszyły mgłą tak bardzo, iż z wyjątkiem krótkiego okresu w czasie Wojny w Zatoce polityka zagraniczna i gospodarcza w ogóle zniknęły z ekranu radaru. W Ameryce Północnej nawet ruch przeciwko wolnemu handlowi zajmował się jedynie obroną robotników i zasobów USA oraz Kanady, nie interesując się tym, jak układy handlowe wpłyną na poziom życia w Meksyku, a gwałtowna liberalizacja handlu - na sytuację w krajach rozwijających się. Przegrawszy batalię o wolny handel, lewica wycofała się jeszcze dalej w głąb samej siebie, zabierając głos w coraz mniej istotnych, dawno przegranych sprawach. Odwrót ten odzwierciedla rozleglejszy paraliż polityczny w obliczu przytłaczających abstrakcji globalnego kapitalizmu - a przecież, jak na ironię, nimi właśnie powinien zająć się każdy, komu bliska jest idea sprawiedliwości społecznej.

W tej nowej zglobalizowanej sytuacji zwycięstwa w wojnach o tożsamość przypominają przestawianie mebli w domu ogarniętym pożarem. To prawda, telewizja pokazuje dzisiaj znacznie więcej wieloetnicznych seriali komediowych, a nawet więcej czarnych na stanowiskach kierowniczych, lecz kulturowe oświecenie, będące rezultatem tych zmian, nie zapobiegło bynajmniej gwałtownemu wzrostowi liczby ludzi wegetujących na marginesie społeczeństwa ani rozszerzaniu się zjawiska bezdomności, które w wielu miastach Ameryki Północnej osiągnęło już poziom kryzysowy. Nie da się zaprzeczyć, że media i pop-kultura oferują gejom i kobietom lepsze wzory do naśladowania, jednak konsolidacja własności w przemyśle kulturalnym odbywa się w takim tempie, że według

William Kennard, przewodniczącego U.S. Federal Communications Commission: „Możliwości dostępu dla mniejszości, społeczności lokalnych i drobnego biznesu skurczyły się zastraszająco”.¹⁶⁸ Może dziewczyny rzeczywiście rządzą dziś Ameryką Północną, ale nadal wyzyskuje się je w Azji i Ameryce Łacińskiej w fabrykach produkujących koszulki z napisem „Girls Rule” i najki, w których inne dziewczęta będą mogły wreszcie wbiec na boisko.

Owo przeoczenie nie jest klęską feminizmu, lecz zdradą jego podstawowych zasad. Choć w latach 80., gdy kształtowała się moja świadomość, ruch na rzecz równouprawnienia kobiet koncentrował się niemal wyłącznie na wprowadzeniu proporcjonalnej reprezentacji kobiet do struktur władzy, związek między płcią i klasą nie zawsze umykał uwadze aktywistów. Bread and Roses (Chleba i Róż) - okrzyk wiecowy feministek - ma swoje źródło w haśle na transparenecie niesionym przez robotnice przemysłu tekstylnego, które w 1912 roku opuściły swoje miejsca pracy i wyszły na ulicę w Lawrence, w stanie Massachusetts. „Kobieta pracująca domaga się”, tłumaczyła w 1912 roku działaczka związkowa Rose Schneiderman, „prawa do życia, a nie tylko do egzystowania”.¹⁶⁹ Z kolei 8 marca został ustanowiony Międzynarodowym Dniem Kobiet dla uczczenia rocznicy demonstracji w 1908 roku, kiedy to „robotnice przemysłu odzieżowego wyszły na ulice Nowego Jorku, w proteście przeciwko nieludzkim warunkom pracy, zatrudnianiu dzieci, 12-godzinnemu dniowi pracy i głodowym stawkom”.¹⁷⁰ My, które wychowałyśmy się na lekturze *The Beauty Myth* i myślałyśmy, że zaburzenia odżywiania i niskie poczucie własnej wartości to najgorsze produkty uboczne przemysłu mody, maszerując 8 marca, zapominałyśmy często o tamtych kobietach, jeśli w ogóle o nich słyszałyśmy.

Z perspektywy czasu sprawia to wrażenie rozmyślnej ślepoty. Wyrzekając się radykalnej świadomości ekonomicznej i skupiając na kwestiach politycznej poprawności, ruchy feministyczne i obrońców praw człowieka przygotowały następne pokolenie aktywistów do poruszania się w sferze obrazu (*image*), a nie działania. I jeśli inwazja pożeraczy przestrzeni na nasze szkoły i społeczności lokalne nie napotkała większego oporu, to po części dlatego, iż polityczne wzorce obowiązujące w momencie inwazji nie nauczyły nas, jak radzić sobie z problemami mającymi więcej wspólnego z kwestią własności niż reprezentacji. Zbyt byliśmy pochłonięci analizowaniem obrazu rzutowanego na ścianę, by zauważyć, że ścianę już ktoś zdążył sprzedać.

O ile jeszcze niedawno tak właśnie rzeczy się miały, obecnie sytuacja wygląda inaczej. Jak zobaczymy w części IV, w szkołach średnich i na kampusach narodziła się nowa radykalna kultura polityczna. Zamiast skupiać uwagę na lustrzanych odbiciach, traktowanych jak prawda empiryczna (jak to czynili postmodernistyczni akademicy), i zamiast walczyć o lepsze lustra (na wzór bojowników wojny o tożsamość) dzisiejsi aktywiści koncentrują się na rozbijaniu nieprzenikliwych, błyszczących powierzchni ometkowanej kultur by z ostrymi odłamkami w dłoni ruszyć do walki na czyny, a nie na obrazy.

NO CHOICE



U góry: Wal-Mart z ludzką twarzą wita klientów.

Na dole: mieszkańcy Warrenton w stanie Wirginia nie chcą w nim robić zakupów.

ROZDZIAŁ 6: BOMBARDOWANIE MARKAMI

Franczyzny w erze supermarek

MTV sprzymierza się z siłami wolności i demokracji na całym świecie.

- Sumner Redstone, prezes zarządu Viacom,
właściciel MTV, październik 1994

To nie żadna Sodomia i Gomora, to tylko nieposkromiony konsumpcjonizm.

- Tom Freston, prezes zarządu MTV o programie MTV India, czerwiec
1997

Międzynarodowe supermarki mogą sobie odmieniać różnorodność przez wszystkie przypadki, jednak widocznym rezultatem ich działalności jest armia powbijanych w „mundurki”, jak mawiają handlowcy, nastoletnich klonów, maszerujących równym krokiem do globalnego centrum handlowego. Markowa globalizacja, mimo przyswojenia sobie wieloetnicznej metaforyki, wcale nie chce różnorodności; wręcz przeciwnie. Jej wrogiem są obyczaje narodowe, lokalne marki i regionalne upodobania. Nigdy dotąd tak wąska grupa interesu nie kontrolowała tak znacznej części otaczającego nas pejzażu.

Oślepieni bajkowym asortymentem towarów konsumenckich, łatwo możemy w pierwszej chwili nie zauważyć wciąż pogłębiającego się procesu konsolidacji, który odbywa się w salach konferencyjnych przemysłu rozrywkowego, mediów oraz handlu detalicznego. Agencje reklamowe roztaczają przed naszymi oczyma kalejdoskopowe obrazy Zjednoczonych Ulic Różnorodności, kusząc wizją nieograniczonych możliwości: „Gdzie chcesz się dzisiaj wybrać?” (kampania reklamowa Microsoftu). Ale na prasowych stronach działu „gospodarka” świat staje się coraz bardziej

monochromatyczny i co chwila zatrząskują się z hukiem następne drzwi; co drugi tekst opowiadający o kolejnym wykupie akcji, niewczesnym bankructwie czy potężnej fuzji - bezpośrednio dotyczy zawężającego się pola istotnych wyborów. Prawdziwe pytanie brzmi nie: „Gdzie chcesz się dzisiaj wybrać”, tylko: „Jak najlepiej pokierować cię przez labirynt synergii, żebyś wybrał się dzisiaj tam, gdzie ja chcę?”. Ten zamach na prawo do wolnego wyboru przeprowadzany jest na kilku różnych frontach jednocześnie. Po pierwsze, na froncie zmian strukturalnych, poprzez fuzje, wykup akcji i zjawisko korporacyjnej synergii. Po drugie, na froncie lokalnym, gdzie garstka supermarek, wykorzystując swoje potężne rezerwy finansowe, wypiera z rynku niezależną drobną przedsiębiorczość. I po trzecie wreszcie, w sądach, gdzie koncerny rozrywkowe oraz producenci towarów konsumenckich nękają procesami o zniesławienie i naruszenie znaku handlowego każdego, kto ośmieli się rzucić nowe światło na produkty pop-kultury. Żyjemy więc w podwójnym świecie: na powierzchni trwa karnawał, a pod spodem, tam, gdzie dzieją się naprawdę ważne rzeczy, odbywa się konsolidacja.

Każdy z nas z pewnością widział już gdzieś to osobliwe połączenie ogromnego wyboru konsumenckiego z nowymi, orwellowskimi restrykcjami, dotyczącymi produkcji kulturalnej i przestrzeni publicznej. Widzą je mieszkańcy małego miasteczka, kiedy na ich oczach pustoszeje tętniące dotąd życiem śródmieście, ponieważ gigantyczne tanie supermarkety z 70 000 artykułów na półkach przeciągają środek ciężkości na peryferie, tworząc to, co James Howard Kunstler nazywa „geografią pustki”¹⁷¹. Widzimy je, kiedy z szykownej dotąd głównej ulicy znika kolejna nasza ulubiona kafejka, sklep z gwoździami, niezależna księgarnia czy wypożyczalnia ambitnych filmów wideo, a na ich miejsce wciska się któraś ze standardowych sieci: Starbucks, Home Depot, Gap, Chapters,

Borders, Blockbuster. Widzimy je w wielkim supermarkecie, kiedy świadomy korporacyjnej definicji „wartości rodzinnych”, menedżer zdejmuje z półki kolejne „nieprawomyślne” czasopismo. Widzimy je w sypialni czternastoletniej projektantki stron internetowych, której Viacom albo EMI zamknął właśnie fanstronę, nieporuszony bynajmniej dziecięcą próbą stworzenia własnego małego ogniska kultury z zapożyczonych urywków ometkowanych piosenek i zdjęć. Widzimy je, kiedy ochroniarze z centrum handlowego tłumaczą rozdającym ulotki demonstrantom, iż budynek może i rzeczywiście pełni funkcję dawnego placu publicznego, faktycznie jednak stanowi własność prywatną.

Jeszcze dziesięć lat temu każda próba powiązania ze sobą tylu rozmaitych tendencji istotnie musiałaby wydać się dziwaczna: cóż wspólnego może mieć synergia z nieokiełznanym rozwojem wielkich sieci handlowych? Prawa autorskie i przepisy chroniące znaki handlowe z indywidualną fan-kulturą? Albo konsolidacja korporacji z wolnością słowa? Dzisiaj jednak widać wyraźną prawidłowość: im usilniej wielkie koncerny starają się osłonić nas ometkowanym parasolem, pod którym konsumujemy, uprawiamy sztukę czy nawet budujemy nasze domy, tym głębszemu przededefiniowaniu ulega sama idea przestrzeni publicznej. Wewnątrz rzeczywistych i wirtualnych markowych gmachów szanse wyboru nieometkowanej możliwości, swobodnej debaty, otwartej krytyki i nieocenzurowanej sztuki - autentycznego wyboru - podlegają coraz to nowym złowieszczyom ograniczeniom. Erozja nieobjętej korporacyjną kontrolą przestrzeni, omówiona w poprzedniej części książki, zrodziła coś w rodzaju globalnej klaustrofobii i tęsknoty za wolnością, zaś postępujące ograniczanie wyboru - nakładane przez te same koncerny, które obiecywały nam nową erę wolności i różnorodności - powoduje, iż owa potencjalnie wybuchowa tęsknota przybiera formę sprzeciwu wobec międzynarodowych

marek, przygotowując grunt dla antykorporacyjnego aktywizmu, którym zajmiemy się w dalszej części tej książki.

KLONOWAĆ, KLONOWAĆ, KLONOWAĆ

Wiele sieci, które rozmnożyły się w latach 80. i 90. - Ikeę, Blockbuster, Kinko's, Body Shop, Starbucks - łączy pewna charakterystyczna cecha wspólna, odróżniająca je od fast foodów, centrów handlowych i cukierenek franczyzowego boomu lat 60. i 70. Zamiast szpanować muszelkami z jaskrawożółtego plastiku i złotymi łukami, lśnią zdrowym blaskiem New Age. Pudełka w kolorach przejrzystego szafiru i jaskrawego seledynu łączą się ze sobą jak klocki Lego (te nowej generacji, z których można zbudować tylko jedną rzecz: model remizy strażackiej albo statku kosmicznego, dla ułatwienia narysowany na pudełku). Sprzedawcy Kinko's, Starbucks i Blockbuster kupują swoje mundurowe spodnie khaki i białe albo niebieskie koszule u Gapa; ich „Hi! Welcome to the Gap!” („Cześć! Witajcie u Gapa!”) brzmi tak radośnie za sprawą podwójnych *espresso* Starbucksa; CV, dzięki którym dostali tę robotę, układają w punktach usług biurowych Kinko's, na przyjaznych Macach, w 12-punktowej Helvetice pod Microsoft Wordem. Przychodzą do pracy woniejąc CK One (tylko nie w Starbucks, gdzie perfumy i woda kolońska są surowo zabronione, żeby nie zagłuszać aromatu „romantyki kawy”), z twarzami świeżo oczyszczonymi Body Shop Blue Corn Mask, prosto z mieszkań umeblowanych regałami i stolikami do kawy do samodzielnego składania z IKEI.

Wszyscy jesteśmy świadomi zmian kulturowych spowodowanych działalnością tych instytucji, niełatwo jednak dotrzeć do statystyk ilustrujących rozmnażanie się francyz (czyli umów licencyjnych) i sieci handlowych, w dużej części dlatego, że większość badań na temat tych detalicznych zlepków rozbija się o fasadę niezależnego biznesu. Formalnie właścicielem franczyzy jest francyzobiorca, nawet jeśli każdy szczegół w

jego punkcie sprzedaży - od napisu na szybie po dokładną temperaturę kawy - kontroluje centrala, oddalona o setki albo nawet tysiące mil. Jednak nawet bez pełnych statystyk nie można nie zauważyć, iż oblicze handlu detalicznego uległo na przestrzeni obecnego dziesięciolecia dramatycznym zmianom. Weźmy na przykład Starbucks. Jeszcze w 1986 roku kawowa sieć stanowiła zjawisko lokalne, ograniczone do garstki kafejek w rejonie Seattle. W roku 1992 Starbucks posiadał 165 lokali w kilku miastach USA i Kanady. W 1993 roku ich liczba wzrosła już do 275, a w 1996 osiągnęła 1000. Na początku 1999 roku sieć miała 1900 kafejek w dwunastu krajach, od Wielkiej Brytanii po Kuwejt.

Ekspansja Blockbuster, kolejnej z typowych sieci lat 90., przebiegała jeszcze dynamiczniej. W 1985 roku Blockbuster był samotną wypożyczalnią wideo w Dallas w Teksasie. W roku 1987 kupił ją król branży zagospodarowania odpadków, Wayne Huizenga, a w 1989 stanowiła już w pełni rozwiniętą sieć, złożoną z 1079 wypożyczalni. Kiedy w 1994 roku Huizenga odsprzedawał Blockbuster Viacomowi, sieć posiadała 3977 lokali. Na początku 1999 roku miała ich już 6000 w 26 krajach, z czego 700 w samej Wielkiej Brytanii. Analogiczny proces przeszły Gap (oraz jego holdingi Banana Republic i Old Nany) i Body Shop, otwierający średnio od 120 do 150 sklepów rocznie. Nawet Wal-Mart poczuł się gigantem handlu detalicznego z prawdziwego zdarzenia dopiero pod koniec lat 80. Choć swój pierwszy sklep otworzył w roku 1962, z modelem *superstore* wystartował w 1988, a dopiero w 1991 - otwierając już wtedy 150 sklepów dyskontowych rocznie - zdystansował Kmart i Sears, stając się największą potęgą amerykańskiego handlu detalicznego.

Ów szal rozrastania się był skutkiem trzech trendów rynkowych, faworyzujących wielkie sieci, które dysponowały znacznymi rezerwami finansowymi. Pierwszy z nich to wojny cenowe, polegające na tym, iż

megasieci systematycznie sprzedają taniej, niż może sobie na to pozwolić konkurencja; drugim jest praktyka wyniszczania konkurencji poprzez tworzenie gęstej sieci sklepów (*ciusteriug*). Trzecia tendencja, której przyjrzymy się bliżej w następnym rozdziale, polega na otwieraniu w najlepszych punktach miast oszalałymi reprezentacyjnymi salonów firmowych (*superstores*), pełniących rolę trójwymiarowej reklamy marki.

WOJNY CENOWE: MODEL WAL – MARTA

W połowie roku 1999 Wal-Mart posiadał 2435 dyskontowych domów towarowych w dziewięciu krajach, sprzedających wszystko, od domków dla Barbie, po spódnice i torebki Kathie Lee Gifford, wiertarki Black & Decker i kompaktki Prodigy 565 z nich stanowiły „Supercentra”, połączenie oryginalnych tanich sklepów Wal-Marta z dobrze zaopatrzonym spożywczaikiem, fryzjerem i bankiem, zaś kolejne 443, nazywane Sam’s Clubs, oferowały jeszcze wyższe rabaty na zakupy hurtowe oraz drogie artykuły w rodzaju mebli biurowych (zob. tabl. 6.1 i 6.2, Aneks, s. 497).

Recepta, dzięki której Wal-Mart stał się największym detalistą na świecie, osiągając w 1998 roku obroty rzędu 137 miliardów dolarów, jest całkiem prosta. Po pierwsze, buduj sklepy dwa albo trzy razy większe niż twoi bezpośredni rywale. Po drugie, zawalaj swoje półki towarami, kupowanymi w takiej masie, że dostawcy będą musieli zaoferować ci znacznie niższe ceny niż innym. Po trzecie wreszcie, sprzedawaj tak tanio, że żaden drobny detalista nie będzie mógł nawet marzyć o przebiciu twoich „codziennie niskich cen”. Cała strategia giganta z Arkansas zasadza się na ekonomii wielkiej skali: przeciętny Wal-Mart mieści się na powierzchni 8550 metrów kwadratowych, nie licząc obowiązkowego okazałego parkingu. Ponieważ zniżki są jego wizytówką, Wal-Mart musi utrzymywać swoje koszty ogólne na możliwie niskim poziomie, i dlatego właśnie swoje pozbawione okien hale handlowe otwiera na peryferiach, gdzie grunt jest

tańszy, a podatki niższe niż w śródmieściu. Odkąd Wal-Mart rozpoczął swoją ekspansję, rozmiary nowo otwieranych sklepów systematycznie rosną, a wiele z najstarszych, stosunkowo niewielkich placówek zostało rozbudowanych i przekształconych w *superstores*, osiągające niekiedy powierzchnię 18 500 metrów kwadratowych.

Innym kluczowym elementem polityki niskich kosztów ogólnych jest otwieranie sklepów wyłącznie w pobliżu centrów dystrybucyjnych. Wal-Mart rozlewa się jak melasa: powoli i grubą warstwą. Nie rozszerza się na nowy region, dopóki nie uzna, że poprzedni został dokładnie pokryty kobiercem sklepów - choćby miało ich być czterdzieści w promieniu stu mil. Pozwala to zmniejszyć koszty transportu i wysyłki, a także tak skoncentrować swoją obecność na danym obszarze, że wszelka reklama staje się zbędna. ¹⁷² „Odsuwamy się najdalej, jak możemy, od magazynu i otwieramy sklep. Potem wypełniamy mapę tego obszaru, stan za stanem, hrabstwo za hrabstwem, dopóki nie nasycimy rynku”, wyjaśnia założyciel Wal-Mart Sam Walton. ¹⁷³

Kiedy Wal-Mart zaczynał na południu Stanów Zjednoczonych, podbijając powoli Arkansas, Oklahomę, Missouri i Luizjanę, Wall Street i skoncentrowane na Wschodnim Wybrzeżu media potrzebowały nieco czasu, by uzmysłwić sobie skalę zamysłu Sama Waltona. Dlatego też fala protestów przeciwko gigantycznym hipermarketom wybuchła dopiero na początku lat 90., trzydzieści lat po otworzeniu pierwszego dyskontowego domu towarowego Wal-Mart. Przeciwnicy handlu detalicznego w walmartowskim stylu - dzisiaj niemal tak rozpowszechnionego, jak sam Wal-Mart - twierdzą, iż okazyjne ceny wywabiają kupujących na przedmieścia, ogałając centrum miasta z drobnego biznesu i wysysając zeń życie społeczne. Drobni przedsiębiorcy nie są w stanie wytrzymać

konkurencji - wielu z nich twierdzi wręcz, że kupują w hurcie drożej, niż Wal-Mart sprzedaje w detalu.

Skutkom tej formy handlu detalicznego poświęcono kilka książek, z których najważniejszą jest *In Sam We Trust* Boba Ortegi z *Wall Street Journal*. Jak zauważa Ortega, Wal-Mart nie jest jedynym wyznawcą strategii „liczy się tylko rozmiar” - jest tylko liderem podbijającej rynek kategorii seryjnych detalistów, wykorzystujących swoją siłę uderzenia do uzyskania specjalnych warunków. Marki, takie jak Home Depot, Office Depot i Bed, Bath & Beyond, często zgrupowane razem w gigantycznych centrach handlowych zwanych „*power centers*”, znane są w handlu detalicznym jako „branzowi zabójcy” („*category killers*”), ponieważ wchodzi w daną branżę z tak potężną siłą nabywczą, że błyskawicznie niszczy drobniejszych konkurentów.¹⁷⁴

Taki styl handlu detalicznego zawsze budził kontrowersje, i to on właśnie stał się przyczyną pierwszej fali protestów przeciwko wielkim sieciom w latach 20. Kiedy zaczęły mnożyć się tanie domy towarowe w rodzaju A&C czy Woolworths, drobni kupcy próbowali doprowadzić do zdelegalizowania praktyki wykorzystywania rozmiaru przedsiębiorstwa do wymuszania na hurtownikach niższych cen oraz zaniżania cen detalicznych. Retoryka tamtych czasów, zauważa Ortega, nosi uderzające podobieństwo do języka dzisiejszych grup obywatelskiego protestu, wyrastających jak grzyby po deszczu wszędzie tam, gdzie Wal-Mart zamierza otworzyć nowy sklep.

Na froncie prawnym rośnie liczba oskarżeń o praktyki monopolistyczne, i to nie tylko przeciwko Wal-Martowi. Dla przykładu, we wrześniu 1997 roku amerykańska Federalna Komisja Handlu zawyrokowała, że Toys'R'Us dopuszcza się nielegalnych nacisków na producentów, zmuszając ich do nie- sprzedawania popularnych zabawek

innym sieciom. Ponieważ Toys'R'Us jest w tej branży największym detalistą na świecie, producenci przystawali na jego żądania; w efekcie konsumenci tracili możliwość wyboru, nie mówiąc już o możliwości znalezienia najkorzystniejszej oferty drogą porównania cen. „Wielu producentów zabawek nie mogło się nie zgodzić”, powiedział po zapadnięciu wyroku William Baer, dyrektor Biura ds. Konkurencji Federalnej Komisji Handlu.¹⁷⁵ Podobnej sytuacji Komisja chciała uniknąć, blokując w roku 1997 planowaną fuzję dwóch potężnych sieci handlujących materiałami biurowymi - Staples i Office Depot - która jej zdaniem odbyłaby się ze szkodą dla wolnej konkurencji.

Oddziaływanie modelu Wal-Marta nie objawia się tylko w rozmnażaniu „branżowych zabójców”; ma również dalej idące efekty. W pewnym sensie to właśnie nieludzka skala gigantycznych hal i związany z nimi styl bezładnej zabudowy - ulice bez chodników, centra handlowe, do których można dostać się wyłącznie samochodem, domy towarowe rozmiaru niewielkiej wioski, zaprojektowane w stylu szopy z narzędziami - utorowały drogę innym znaczącym tendencjom handlu detalicznego lat 90. Dyskontowe sklepy nie mają sobie równych, jeśli chodzi o oszczędzanie pieniędzy, ale to wyczerpuje ich zalety. Betonowe oceany centrów handlowych, rozlewające się na peryferiach miast, rozbudziły tęsknotę za zabudową na miarę człowieka; za staromodnym miejskim rynkiem, za placami i ulicami, umożliwiającymi i tłumne zgromadzenia, i intymne rozmowy; za formą handlu detalicznego z większym udziałem komunikacji międzyludzkiej i zmysłowych podniet. Innymi słowy, przygotowały grunt dla Starbucks, Virgin Megastores i Nike Towns.

Gigantyczne hale wykorzystywały swoje rozmiary do obracania niewyobrażalnymi wcześniej masami produktów; dla detalistów nowej generacji rozmiar stanie się narzędziem fetyszyzacji markowych artykułów,

wynoszonych na piedestał tak wysoki, jak ceny Wal-Marta były niskie. Hipermarkety i centra handlowe przehandlowały poczucie lokalnej wspólnoty na przeceniony towar; markowe sieci odtworzą je i zaczną sprzedawać - i to bynajmniej nie tanio.

CLUSTERING: MODEL STARBUCKS

„Kojące Trzecie Miejsce” - w ten sposób promuje się Starbucks w swoich biuletynach i utrzymanych w ewangelicznym tonie raportach rocznych. Nie jest kolejną antyprzestrzenią, jak Wal-Mart czy McDonald's, lecz kameralnym kącikiem, gdzie ludzie bywali w świecie mogą razem delektować się „kawą [...] poczuciem wspólnoty [...] koleżeństwa [...] więzi”.¹⁷⁶ Sieci ery NewAge, takie jak Starbucks, starają się na każdym kroku podkreślać, że należą do zupełnie innej sfery niż wielkie centra handlowe minionej epoki. To nie chłam dla mas, lecz inteligentne meble, kosmetyki udające działalność polityczną, księgarnie stylizowane na stare biblioteki, to kawiarnie, które pragną zajrzeć ci głęboko w oczy i „wytworzyć więź”.

Jest jednak pewien haczyk. Bardziej kameralna przestrzeń, w której chciałoby się dłużej pozostać, może rzeczywiście okazać się atrakcyjną konkurencją dla przepastnych hal gigantycznych supermarketów, jednak te dwie tendencje handlu detalicznego nie różnią się od siebie tak bardzo, jak mogłoby się na pierwszy rzut oka wydawać. Na przykład mechanizm zawrotnej ekspansji Starbucks przez ostatnich trzynaście lat ma więcej wspólnego z planami globalnej dominacji Wal-Mart, niż chcieliby przyznać menedżerowie swojskich kafejek. Miast rzucić na obrzeże miasta gigantyczną halę, Starbucks rzuca grupkę (*ciuster*) lokali na obszar ciasnej śródmiejskiej zabudowy, gdzie funkcjonuje już wiele innych kawiarni i barów. Strategia ta równie mocno opiera się na ekonomii wielkiej skali, co strategia Wal-Mart; także jej skutki dla konkurencji są bardzo podobne.

Przyznawszy otwarcie, iż interesuje go wchodzenie tylko na takie rynki, gdzie będzie mógł „stać się wiodącym detalistą i wiodącą marką w branży kawowej”,¹⁷⁷ Starbucks skoncentrował swoją błyskawiczną ekspansję w myśl zasady „jeden lokal dziennie” na stosunkowo nielicznych rejonach. Zamiast otwierać po kilka kawiarni we wszystkich miastach świata, czy choćby Ameryki Północnej, Starbucks czeka, aż będzie mógł jednym szturmem podbić całe terytorium, by następnie rozprzestrzenić się na nim, że zacytuje komentatora *Globe and Mail* Johna Barbera, „jak wszy po przedszkolu”.¹⁷⁸ Ta w najwyższym stopniu agresywna strategia opiera się na modelu działania nazywanym przez firmę „kanibalizacją”.

Cała idea polega na tym, by tak nasycić dany rejon kafejkami, że na skutek ostrej konkurencji obroty zaczną spadać nawet w poszczególnych lokalach Starbucks. Dla przykładu, w roku 1993, kiedy Starbucks posiadał zaledwie 275 kafejek, skoncentrowanych w paru stanach USA, obroty każdej z nich wzrosły średnio o 19% w stosunku do roku poprzedniego. W roku 1994 współczynnik ten wynosił już tylko 9%, w 1996 spadł do 7%, zaś w 1997 obroty przeciętnego lokalu Starbucks wzrosły średnio zaledwie o 5%, a w przypadku nowo otwieranych lokali tylko o 3% (zob. tab. 6.3, Aneks s. 498). To zupełnie zrozumiale, że im bliżej siebie znajdują się poszczególne lokale, tym gwałtowniej będą „pożerać” się nawzajem - nawet tak kawowych miastach, jak Seattle czy Vancouver, spożycie kawy nie jest w stanie przekroczyć pewnej granicy, wyznaczonej pojemnością pęcherzy ich mieszkańców. Roczny raport Starbucks z 1995 roku wyjaśnia: „W związku ze swoją strategią tworzenia skupisk (*ciusteriug*) lokali na istniejących już rynkach, Starbucks zaobserwował proces „kanibalizacji” dłużej istniejących firmowych lokali przez nowo otwierane, jednak zarząd jest przekonany, iż rosnące obroty i zwrot inwestycji w nowe lokale stanowią dostateczne uzasadnienia takiego postępowania”. Oznacza to tyle,

że chociaż wzrost obrotów poszczególnych kafejek uległ spowolnieniu, łączne obroty całej sieci nadal rosły nieprzerwanie - by się faktycznie podwoić między rokiem 1995 a 1997. Innymi słowy, sieć Starbucks rozszerzała swoją obecność, mimo że poszczególne jej lokale traciły swój udział w rynku, w dużej części na rzecz innych lokali Starbucks (zob. tab. 6.4, Aneks, s. 498).

Niewątpliwie na korzyść Starbucks zadziałała okoliczność, iż w równym stopniu, co jego własne kafejki, ofiarą kanibalizacji padają także prawdziwi konkurenci sieci, czyli niezależne kawiarnie i restauracje. Zaś w odróżnieniu od Starbucks, samotne przedsiębiorstwa ciągną zyski z jednego tylko lokalu na raz. W ostatecznym rozrachunku okazuje się, że tworzenie skupisk lokali, podobnie jak otwieranie gigantycznych hal handlowych, stanowi strategię walki z konkurencją zarezerwowaną dla wielkich sieci, które w imię dalekosiężnego celu lansowania własnej marki mogą pozwolić sobie na ponoszenie strat w poszczególnych punktach sprzedaży. Wyjaśnia to przy okazji, dlaczego krytycy twierdzą, iż przedsiębiorstwa w rodzaju Starbucks żerują na drobnym biznesie, chociaż same sieci zaprzeczają temu, przyznając się jedynie do ekspansji i kreowania nowych rynków dla swoich produktów. I jedno, i drugie jest prawdą, tylko że agresywna strategia podboju rynku uprawiana przez wielkie sieci ma tę dodatkową cechę, iż przy okazji likwiduje konkurentów.

Starbucks wykorzystywał do walki z konkurencją własne rozmiary i zasobność swoich kieszeni także w bardziej bezczelny sposób. Dopóki kilka lat temu nie wywołało to skandalu, Starbucks stosował praktykę tropienia popularnych, niezależnych kafejek w uczęszczanych trendy punktach miasta, by bez skrupułów wydrzeć im dzierżawę. Kilku właścicieli niezależnych lokali, usytuowanych w najlepszych miejscach, oświadczyło publicznie, że Starbucks zwrócił się do właściciela budynku z

ofertą zapłacenia wyższego czynszu za ten sam lub sąsiedni lokal. Dla przykładu, Chicago's Scenes Coffee House and Drama otrzymał nakaz eksmisji, kiedy Starbucks odnajął przestrzeń w tym samym centrum handlowym. Kawowy magnat spróbował tego samego manewru z kawiarnią Dooney's w Toronto, chociaż sam Starbucks utrzymuje, że propozycja wyszła od właściciela budynku. Starbucks przejął dzierżawę Dooney's, ale spotkało się to z tak gwałtownym protestem lokalnej społeczności, iż sieć zmuszona była podnająć lokal z powrotem firmie Dooney's.

Taka brutalna polityka zawłaszczania terytorium nie jest wyłączną specjalnością Starbucks; McDonald's doprowadził strategię spalonej ziemi do perfekcji, otwierając kolejne sąsiadujące ze sobą restauracje i minirestauracje na stacjach benzynowych, dopóki szczelnie nie pokryje nimi danego rejonu. Gap zaadaptował metodę *ciusteringu*, zarzucając kluczowe dzielnice miast niezliczonymi sklepami Gap, Baby Gap, Gap Kids, Old Navy Banana Republic, a od roku 1999 również Gap Body. Cała idea polega na tym, żeby uczynić rodzinę marek Gap synonimem ciuchów w ogóle, w ten sam sposób, w jaki McDonald's stał się synonimem hamburgerów, a Coca-Cola - napojów chłodzących. „Idąc do supermarketu, oczekujesz, że znajdziesz tam podstawowe artykuły. Oczekujesz, że znajdziesz mleko: bez tłuszczu, 1-procentowe, 2-procentowe, pełne. Oczekujesz ważnego terminu przydatności do spożycia. [...] Nie rozumiem, dlaczego ze sklepami odzieżowymi miałyby być inaczej”, powiada prezes zarządu Gapa Mickey Drexler.¹⁷⁹ Wybór supermarketu na wzór dla wszechobecności Gapa jest jak najbardziej stosowny, ponieważ to właśnie sieci supermarketów były pionierami clusteringowego modelu ekspansji. A&P, rozkręcając w 1913 roku sieć „tanich sklepów” - prototypów nowoczesnych supermarketów - szybko otworzył 7500 punktów sprzedaży,

z których połowę zamknął, kiedy tylko rynek nasycił się, a konkurenci wypadli z gry.

Gap z zadowoleniem przyjmuje porównania z Coca-Colą, McDonald'sem i A&P, za to Starbucks odrzuca je stanowczo, jako sprzeczne z wizerunkiem jego marki.¹⁸⁰ W końcu plan Gapa sprowadza się do tego, by wziąć określony produkt - ubranie - i tak dokładnie objąć go swoją marką, żeby kupienie sztuki odzieży od Gapa stało się równie proste, co nabycie kartonu mleka czy puszki coli. Starbucks, z drugiej strony, bierze produkt znacznie bardziej pospolity - kubek kawy - i tak dokładnie oplata go swoją marką, aż zmienia się on w uduchowiony produkt najlepszego domu mody. Starbucks nie chce więc, by uważano go za idący jak burza biznes, lecz jak powiada dyrektor ds. marketingu Scott Bedbury, pragnie „stać się sprzymierzeńcem w jednym z najwspanialszych ludzkich dążeń - dążeniu do uzyskania duchowej łączności z samym sobą”.¹⁸¹

Bez względu jednak, jak bardzo elegancki byłby pierwotny zamysł, branża wielkich sieci rządzi się własną logiką i ma własną dynamikę, i to niezależnie od rodzaju sprzedawanego produktu. Rozkłada wszystkie poszczególne elementy marki - nieważne, jak bardzo swojskie i postępowe - na zestawy łatwo łączących się ze sobą elementów i części. Tak jak sieci łączą się ze sobą niczym klocki lego, tak każdy punkt sprzedaży danej sieci da się złożyć z własnych, łatwych do połączenia części. Wedle tej logiki nie ma większego znaczenia, czy owe części to smażarka do frytek i klaun sprzed restauracji McDonalds'a, czy „ikony czterech żywiołów”, z których zbudowany jest projekt każdej kafejki Starbucks: „Ziemia do rośnięcia. Ogień do palenia. Woda do parzenia. Powietrze dla aromatu”. Klon to klon, bez względu na to, czy nada mu się formę łuku, czy symbolu pokoju, jego celem pozostanie powielanie.

Proces ten nabiera jeszcze większej wyrazistości, kiedy sieci wkraczają na scenę globalną. Przekroczywszy granice własnego kraju, wielcy detaliści łączą starbucksowską metodę tworzenia skupisk ze strategią cenową Wal-Mart w coś w rodzaju „hurtowego *clusteringu*”. Żeby otrzymać niskie ceny na nowym rynku, sieci w rodzaju Wal-Mart, Home Depot i McDonald’s muszą zagrać atutową kartą swojej potężnej siły nabywczej; skoro zaś mają wykorzystać swoją potężną siłę nabywczą do uzyskania cen niższych niż konkurencja, nie mogą wsączać się do nowego kraju po jednym sklepie na raz. Ulubioną taktyką w takich wypadkach stało się wykupywanie na własność lokalnych sieci handlowych i błyskawiczne wprowadzanie się do wszystkich sklepów równocześnie, jak to uczynił Wal-Mart w 1994 roku ze 120 supermarketami kanadyjskiej sieci Woolco, czy w 1997 z niemieckimi hipermarketami Wertkauf GmbH. Analogicznie, wchodząc na rynek brytyjski w roku 1998, Starbucka wykupił istniejącą już na nim Seattle Coffee Company, by dostosować jej 82 lokale do własnych standardów.

Nie chcąc dać się pożreć globalnym gigantom, narodowe przedsiębiorstwa coraz częściej uciekają się do strategii przeprowadzania fuzji dwóch lub więcej dużych marek narodowych. W imię patriotyzmu i globalnej konkurencyjności konsolidują się, zwalniają pracowników i zaczynają imitować amerykański model handlu detalicznego. Nic dziwnego, że zazwyczaj zmieniają się w końcu w wierne kopie tychże samych globalnych marek, przed którymi pragnęły się obronić. To właśnie wydarzyło się w Kanadzie, kiedy strach przed Wal-Martem popchnął najstarszą krajową sieć domów towarowych, Hudson’s Bay Company, do wykupienia Kmart Canada, połączenia go z Zellers, zwolnienia 6000 pracowników i otwarcia kilku sieci dyskontowych sklepów, specjalizujących się w różnych branżach: meblowej, wyposażenia domu i łazienki oraz taniej odzieży. „Wal-Mart osiągał lepsze wyniki niż Kmart czy

Zellers z osobna. Dzięki fuzji tych dwóch przedsięwzięć nauczymy się osiągać lepsze wyniki”, oznajmił George Heller, prezes Kmart. ¹⁸²

SELEKCJA KONTRA WYBÓR

Połączenie metody wielkiej hali handlowej z metodą tworzenia skupisk spowodowało istotne zmiany w pejzażu handlu detalicznego. Chociaż Wal-Mart i Starbucks reprezentują bardzo odmienne tendencje, połączenie ze sobą ich modelowych praktyk powoduje stopniowe wykruszanie się z rynku drobnego biznesu w jednej z niewielu branż, w których niezależni przedsiębiorcy mieli jeszcze realną szansę wytrzymać starcie z międzynarodowymi gigantami. Odkąd wielkie sieci są w stanie bez najmniejszego wysiłku przelicytować mniejszych rywali w walce o przestrzeń handlową i dostawy, handel detaliczny stał się zabawą dla tych, co nie muszą liczyć się z pieniędzmi. Bez względu na to, czy wykorzystują oni swoją siłę do zaniżania cen, utrzymywania ich na sztucznie wysokim poziomie, czy też po prostu do zdobycia niemal monopolistycznego udziału w rynku, otrzymujemy ten sam wynik: arenę handlu, gdzie wielkość jest warunkiem wstępnym i gdzie mniejsi ledwo mogą utrzymać się przy życiu. Zawodnicy w tej grze, niczym zapaśnicy sumo, za wszelką cenę starają się dotrzeć do granic swojej kategorii wagowej; ogrom rodzi ogrom.

Oczywiście nadal powstają nowe niezależne sklepy i restauracje, niekiedy znakomicie prosperujące, jednak coraz częściej są to ekskluzywne, wyspecjalizowane lokale w elitarnych dzielnicach, podczas gdy przedmieścia, małe miasteczka i dzielnice robotnicze szczelnie pokrywa - i niszczy - sieć samopowielających się klonów. Proces ów decyduje nie tylko o tym, kto utrzyma się na rynku, lecz także (czym zajmę się w rozdziale ósmym), co trafi na sklepowe półki.

Istnieje jeszcze jedna tendencja, pod pewnymi względami wywierająca nawet bardziej znaczący wpływ na kształt rynku niż dwie omówione przed

chwila: markowy *superstore*, łączący w sobie gigantyczność wielkich hal handlowych z siłą uderzenia skupisk firmowych lokali. Jak pokażę w następnym rozdziale, reprezentacyjny salon firmowy stanowi logiczny rezultat korporacyjnej fascynacji synergią: jest wspólnym dzieckiem marketingu, supermarketu sprzedającego produkty jednej marki oraz tematycznego parku rozrywki.

W wypadku wszystkich trzech opisanych powyżej zjawisk, a także ich wpływu na wybory dokonywane przez konsumenta, chodzi o coś więcej, niż tylko o sposób robienia zakupów. Zjawiska te stanowią kluczowe elementy brandingowej układanki, która wpływa na wszystkie dziedziny naszego życia, od tego, jak się gromadzimy, do tego, jak pracujemy. W rzeczywistości podział na bezbarwne wielkie hale na obrzeżach miasta i markowe pałace oraz skupiska firmowych lokali w śródmieściu ma swoje źródło w Piątku Marlboro i jego następstwach. Te dwa równoległe kierunki są fizycznym ucieleśnieniem rozłamem między nędznymi zaniżaczami cen i uduchowionymi budowniczymi marki. Wal-Mart ze swojej strony stanowi najpotężniejszy symbol załamania się prestiżu marki, które wywołało takie zamieszanie na Wall Street w kwietniowy piątek 1993 roku. W roku poprzedzającym tak zwaną katastrofę marki Wal-Mart osiągnął swój historyczny rekord, otwierając 161 nowych dyskontowych domów towarowych - tempo rozwoju niespotykane w końcowym okresie recesji. Klienci Wal-Marta, należący do nowego pokolenia amatorów obniżek, tłumnie przybywali na przedmieścia, uciekając przed wysokimi cenami intensywnie reklamowanych marek. Jeśli Wal-Mart sprzedawał z dużym rabatem proszek do prania Tide, to tym lepiej, ale wrażliwi dawniej na markę konsumenci równie chętnie wracali do domu z detergentem walmartowskiej marki, Great Value.

Równoczesne mnożenie się skupisk Nike Town, Disney Store i Starbucks stanowi bezsprzeczny dowód na odnowienie prestiżu garstki elitarnych luksusowych marek, odwołujących się do określonego stylu życia. Wielu wiernych klientów gotowych jest zapłacić każdą cenę za markowy artykuł, przy czym zwykle kupowanie towaru to dla nich jeszcze za mało. Opętani markową obsesją, objawiają niemal fetyszystyczne podejście do konsumpcji, w której nazwa marki urasta do rangi potężnego talizmanu. Nic więc dziwnego, że zbijanie kapitału na owej potrzebie wtopienia się w markę stało się głównym zadaniem korporacji z branży mody, sportu i rozrywki, sprzedających marki-fetysze. Oszłamiające salony firmowe, wzorujące się na tematycznych parkach rozrywki, stanowią część tego procesu, lecz patrząc, jak przetaczają się kolejne fale fuzji i związanych z nimi synergii, możemy być pewni, że to dopiero początek.



U **gó**ry: Michael Eisner (prezes zarządu Walt Disney Co.) i Thomas Murphy (prezes Capital Cities/ABC) przypieczętują uściskiem dłoni fuzję swoich koncernów

Na dole: Ted Turner (prezes i szef zarządu Turner Broadcasting) przy analogicznej okazji z Geraldem Levinem (prezes i przewodniczący zarządu Time Warner).

ROZDZIAŁ 7: FUZJE I SYNERGIA

Tworzenie reklamowych utopii

Wolałbym, żeby ABC nie zajmowała się Disneyem.

- Michael Eisner, prezes zarządu Disneya,
29 września 1998 w National Public Radio

Pisząc o przyszłości poezji i sztuki w demokratycznym społeczeństwie, Alexis de Tocqueville wyznał, iż obawia się nie tyle, że popadną one w bezpieczny realizm, ile że odleczą w świat oderwanej od rzeczywistości fantazji. „Lękam się, że utwory poetów demokratycznych często będą pełne przesadnych i zawiłych obrazów, przeładowanych opisów, dziwacznych kompozycji i że za sprawą fantastycznych utworów, jakie wylęgną się w ich głowach, będziemy niekiedy żałować rzeczywistego świata”.¹⁸³

Żyjemy dzisiaj w świecie spełnionej przepowiedni Tocqueville’a: zwalistych złotych łuków, gładkich do obrzydliwości podświetlanych billboardów i rozkosznych bohaterów kreskówek, wałęsających się po fantastycznie sztucznych parkach rozrywki. Kiedy byłam mała, te dziwaczne obrazki rozbudziły we mnie uczucie, które dzisiaj nazwałabym głęboką tęsknotą za nieodpartym urokiem sztucznych światów; marzyłam o tym, by wtopić się w owe lśniące, doskonałe, nierealne tła.

Może zawiniła telewizja, może zbyt wczesna wycieczka do Disneylandu, a może centra handlowe, w każdym razie tak, jak w 1835 roku przepowiedział Tocqueville, realny świat wypadł w porównaniu beznadziejnie blado. Upokarzający spektakl mojej aż nadto rzeczywistej rodziny, autentycznej do bólu w zgrzebnym stylu lat 60., zestawiony z kaskadami nęcącej plastyczności lat 70. i 80., był po prostu nie do

wytrzymania. „Przestańcie, narobicie mi wstydu!”, brzmiał histeryczny *cri de coeur* mojego dzieciństwa. Nawet kiedy przebywaliśmy w ścisłym gronie rodzinnym, czułam na sobie pełne wyrzutu spojrzenie plastikowego świata.

Moich rodziców, którzy przenieśli się do Kanady w czasie wojny w Wietnamie wraz z falą amerykańskich hippisów uciekających przed poborem, ogromnie niepokoiły objawiane przeze mnie skłonności. Wyobrażali sobie, iż w nowej ojczyźnie wychowają postrewolucyjne dziecko nowej generacji, korzystające z błogosławieństwa kanadyjskich świadczeń społecznych, publicznej opieki zdrowotnej i hojnych dotacji na sztukę. Czyż skrupulatnie nie przecierali samodzielnie gotowanych zupek? Nie czytali *Treningu rodzicielskiej skuteczności*? Nie zabraniali bawienia się militarnymi zabawkami i grania w dziecięce gry utrwalające stereotypy płciowe?

By ocalić swą pociechę przed zepsuciem, rodzice nieustannie wyciągali mnie z miasta, żebym mogła podziwiać uroki dzikiej kanadyjskiej przyrody i cieszyć się prawdziwym kontaktem z rodziną. Nie robiło to na mnie żadnego wrażenia. Podczas tych wycieczek w rzeczywistość ratowały mnie jedynie marzenia o sztucznych światach, snute na tylnym siedzeniu naszego kombiaka, za którego oknami przesuwały się zieleniejące łąny i majestatyczne góry. W wieku pięciu, sześciu lat z przejęciem wypatrywałam na skraju szosy reklamy fast foodów, wykręcając szyję, kiedy mijaliśmy McDonald'sa, Texaco czy Burger Kinga. Najbardziej lubiłam znaczek Shella, tak jaskrawy i kreskówkowy, iż byłam pewna, że gdyby udało mi się wdrapać na górę i go dotknąć, czułabym się, jakbym dotykała czegoś pochodzącego z innego wymiaru - ze świata telewizji. Podczas tych rodzinnych wycieczek mój brat i ja błagaliśmy, żeby zatrzymać się pojeździe na wynos w lśniących, laminowanych pudełkach,

i czasami rodzice, jeśli akurat tego dnia nie mieli już siły z nami walczyć, spełniali naszą prośbę. Ale najczęściej lunch oznaczał kolejny piknik w kolejnym parku narodowym, gdzie jedliśmy wysuszony cheddar, jesienne owoce i inne, przygnębiająco nieopakowane w folię, artykuły spożywcze.

Kiedy miałam osiem, dziewięć lat, moje sny na jawie przybrały bardziej skomplikowane formy. Przez całą podróż przez Góry Skaliste bawiłam się w stylistkę, wymyślając w sekrecie całkowitą przemianę mojej rodziny. Mój ojciec gubił sandały i wbijał się w elegancki, dostojny garnitur; matka otrzymywała fryzurę w kształcie kasku i całą szafę szykownych pastelowych bluzek, spódniczek i dobranych pod kolor pantofli. Jeśli chodzi o mnie, możliwościom nie było końca: półki w kuchni zastawione plastikowym jedzeniem; szafy pękające od ciuchów z modnymi metkami; nieograniczony dostęp do kredki do oczu i lokówek. Nie wolno mi było posiadać Barbie („Naciąganie klientów”, orzekli moi rodzice, „najpierw lalka, potem przyczepa kempingowa, a w końcu cała rezydencja”), ale Barbie mieszkała w mojej głowie.

Wyglądało na to, że eksperyment wychowania w duchu socjalistyczno-feministycznym skazany jest na klęskę. Nie dość, że ja miałam fioła na punkcie znaków Shella, to jeszcze mój starszy brat objawił w wieku sześciu lat niesamowity talent do zapamiętywania melodyjek z telewizyjnych reklamówek i pętał się po domu, ubrany w koszulkę Incredible Hulk, informując wszystkich, iż jest „kukułką z Ptysiów Kakaowych”. Wtedy nie rozumiałam, dlaczego moich rodziców tak denerwują te durne wierszyki, ale dzisiaj dzielam ich ból: mimo swoich usilnych starań spłodzili jakimś cudem żywe reklamówki płatków śniadaniowych General Mills - innymi słowy, normalne dzieci.

Kreskówki i fast foody przemawiają do dzieci nazbyt kusząco, by zwykli śmiertelni rodzice mogli z nim i konkurować. Każde dziecko

pragnie wziąć do rączki kawałek kreskówkowego świata - dlatego właśnie roczne wpływy z licencji dla producentów zabawek, płatków zbożowych i pudełek na drugie śniadanie sięgają 16,1 miliarda dolarów.¹⁸⁴ Dlatego właśnie koncerny, specjalizujące się w tak zwanej rozrywce rodzinnej, stają na głowie, żeby przenieść telewizyjne i kinowe fantazje do sfery bezpośredniego przeżywania: stworzyć ometkowane muzea, supernowoczesne sklepy i zgodnie ze starymi standardami, tematyczne parki rozrywki. Disney, dziadek nowoczesnej synergii, rozumiał owo pragnienie wtopienia się w ekran kinowy już w latach 30., kiedy marzył o zbudowaniu zamkniętego disneyowskiego miasta i mówił, że każda zabawka czy produkt z wizerunkiem Myszki Miki stanowi reklamę jego filmów. Później zrozumiał je również Mattel, jednakże plan Disneya polega na przenoszeniu filmowych fantazji na zabawki, o tyle Mattel buduje ze swoich zabawek jeszcze bardziej wymyślne fantastyczne światy. Najlepszym chyba określeniem tej wizji jest „Zen Barbie”: Barbie jest Jednym. Barbie jest wszystkim.

Chodzi mi o to, że korporacyjna mania synergii, zżerająca dzisiaj tak wielką część kultury popularnej, nie jest niczym nowym. Barbie i Myszka Miki są miniaturowymi pionierami brandingu - tych dwoje zawsze dążyło do rozszerzania swojej marki i kontrolowania coraz większej liczby pobocznych monopolii. Zmiana, która dokonała się na przestrzeni ostatniego dziesięciolecia, polega na tym, że dzisiaj niemal wszystkie wielkie korporacje dobrze wiedzą, iż pragnienie rozpląnięcia się w fantasmagorii wielokanałowego oddziaływania połączonych licznymi więzami ukochanych produktów (czy to będą zabawki, widowiska telewizyjne, czy sportowe obuwie) nie znika jak za dotknięciem magicznej różdżki, kiedy dzieciaki wyrastają ze słodkich płatków śniadaniowych. Wielu wiernych widzów porannych sobotnich kreskówek wyrosło na wiernych uczestników

piątkowych imprez klubowych, realizujących swoje tęsknoty za plastikową fantazją za pośrednictwem poważnie ironicznych plecaczków Hello Kitty czy zainspirowanych japońskimi kreskówkami hełmów błękitnych włosów. Możesz ich spotkać w Sega Playdium, wypełnionych w weekendowe wieczory po brzegi dorosłymi graczami - młodzież poniżej lat 18 nie jest w ogóle wpuszczana na te karnawałowe orgie wirtualnej rzeczywistości, zwłaszcza gdy tematyczny wieczór poświęcony jest *Miasteczku South Park*.

Wszystkie supermarki - od Nike'a, poprzez Viacom, do Gapa i Marthy Stewart - usiłują to uporczywe pragnienie zlania się w jedno z ulubionym produktem pop-kultury uczynić motorem własnej ekspansji, przejmując zasady synergii, wypróbowane przez Walta Disneya na kulturze dziecięcej, i przeszczepiając je na grunt kultury masowej, zarówno młodzieżowej, jak i dorosłej. Michael J. Wolf, konsultant ds. zarządzania pracujący dla takich mocarzy, jak Viacom, Time Warner, MTV czy Citigroup, może to potwierdzić. „Nie zdołałbym zliczyć, ile razy ludzie robiący w towarach konsumenckich zwierzali mi się, że stawiają sobie za cel totalny sukces, jaki osiąga Disney we wszystkim, czego się dotknie”, pisze Wolf.¹⁸⁵

Ów cel nie wziął się z sufitu. Narodził się z objawienia: „marki, nie produkty”, które spłynęło na korporacyjny świat po wydarzeniach Piątku Marlboro: skoro w marce chodzi o „znaczenie”, a nie o cechy produktu, to najwyższym osiągnięciem brandingów będzie stworzenie takiej sytuacji, w której konsumenci będą mogli nie tylko kupować, lecz także w pełni doświadczyć znaczenia marki. Sponsoring, jak zobaczyliśmy w rozdziale drugim, stanowił niezły start, jednak to synergia i budowanie marki w oparciu o określony styl życia stanowią logiczną konkluzję takiego rozumowania. Jak koncerty w rodzaju Nike'a i Molsona starały się uczynić ze swojej marki gwiazdę, przyćmiewającą sponsorowane przez nie koncerty i rozgrywki sportowe, tak dzisiaj ta sama grupa korporacji próbuje

zniszczyć lokalny biznes poprzez otwieranie *superstores*, ometkowanych salonów sprzedaży, a później ometkowanych hoteli i miniaturowych miasteczek. Iw synergii, i w brandingu - dwóch stronach tego samego medalu - chodzi o stworzenie możliwości bezpośredniego przeżywania marki w jej najróżniejszych aspektach, połączonych siecią wzajemnego promowania; przeżywania, łączącego zakupy, elementy przekazu medialnego, rozrywki i sportu zawodowego w zintegrowane, ometkowane *lasso*. Disney i Mattel wiedzieli o tym od zawsze - teraz uczy się tego reszta.

Ometkowanego *lassa* z prawdziwego zdarzenia nie da się skrócić z dnia na dzień, i dlatego właśnie proces ten zaczyna się zazwyczaj od najprostszej formy rozszerzania marki, od gigantycznej fuzji: Bell Atlantic łączy się Nunexem; Digital Equipment z Compaqiem; WorldCom Inc. z MC!; Time Warner z Turnerem; Disney z ABC; Cineplex z Loews; Citicorp z Travelers; Bertelsmann z Random House; Seagram z PolyGram; America Online z Netscape'em; Viacom z CBS... lista wydłuża się z każdym dniem. Koncerny zazwyczaj powołują się na zasadę Wal-Marta: wszyscy w branży łączą się na wyścigi, ale tylko największym i najsilniejszym uda się przetrwać. Ale rozmiar dla samego rozmiaru to tylko początek całej historii. Rozszerzywszy granice marki, korporacja natychmiast zaczyna zastanawiać się, jak by tu zapewnić jej większą samowystarczalność za pomocą rozmaitych, wewnątrznie skoordynowanych promocji krzyżowych. Jednym słowem, za pomocą synergii.

Michael J. Wolf pisze, że gdzieś na początku lat 90. w postawie jego klientów z branży medialnej dokonała się filozoficzna przemiana. „Koncernom nie chodziło już o to, żeby być po prostu największym studiem filmowym czy najlepiej prosperującą siecią telewizyjną. Chciały czegoś więcej. Tematyczne parki rozrywki, telewizja kablowa, radio,

artykuły konsumenckie, książki i muzyka stały się potencjalnym materiałem do budowy imperiów. Przemysł medialny opanowała mania fuzji. Jeśli nie było cię wszędzie [...], „nie było cię nigdzie”.¹⁸⁶

Podobne rozumowanie leży u podłoża praktycznie wszystkich wielkich fuzji drugiej połowy lat 90. Disney kupuje ABC, która zaczyna pokazywać jego filmy i kreskówki. Time Warner nabywa Turner Broadcasting i zaczyna promować swoje pisma i filmy w CNN. George Lucas kupuje pakiety akcji Hasbro i Galoop, a potem sprzedaje producentom zabawek licencję na gadżety z kolejnych części *Gwiezdnych wojen*, po czym Hasbro czym prędzej kupuje Galoop, zwiększając swoją kontrolę nad rynkiem zabawek. Time Warner otwiera nowy dział, zajmujący się przerabianiem filmów oraz kreskówek na broadwayowskie musicale. Nelvana, kanadyjski producent filmów animowanych dla dzieci, nabywa Kids Can Press, wydające książki dla dzieci, na podstawie których powstają takie dochodowe kreskówki Nelvany, jak *Franklin the Turtle*. Dzięki tej fuzji Nelvana staje się „przedsiębiorstwem zintegrowanym”, które w przyszłości może wydawać książki, czerpiące natchnienie z chodliwych kreskówek telewizyjnych i rozchwytywanych zabawek własnej produkcji.¹⁸⁷

W szerzej pojętych kręgach wydawniczych po wykupieniu Random House (pierwotnego wydawcy niniejszej książki) Bertelsmann AG, wówczas już największe anglojęzyczne wydawnictwo na świecie, nabywa 50% Barnesandnoble.com, zapewniając sobie znaczące udziały w gwałtownie rozwijającym się wirtualnym rynku księgarskim. W międzyczasie Barnes & Noble próbuje kupić Ingram, jednego z największych dystrybutorów książek w Ameryce, obsługującego także konkurentów tej sieci. Gdyby interes z Ingramem doszedł do skutku (został zaniechany w atmosferze oburzenia ze strony opinii publicznej), trzy powiązane ze sobą koncerny zdołałyby objąć siecią synergii cały proces

wydawania książek, od zawierania kontraktów autorskich, poprzez redakcję i druk, po dystrybucję, promocję i w końcu sprzedaż detaliczną.

Jakie cele stawia sobie rynek synergii, najlepiej widać na przykładzie Viacomu, który w 1994 roku nabył Blockbuster Video i Paramount Pictures. Transakcja ta umożliwiała Viacomowi czerpanie zysków nie tylko z wyświetlania filmów wytwórni Paramount Pictures w stanowiących jego własność kinach Paramount, lecz również ze sprzedawania ich na kasetach wideo. „Połączenie Viacomu z Paramount stanowi, moim zdaniem, kwintesencję rewolucji multimedialnej”, powiada Sumner Redstone, miliarder i potentat kierujący Viacomem.¹⁸⁸ Zdolność utrzymania cyrkulacji gotówki w korporacyjnej rodzinie dostarcza tym mocarzom biznesu specyficznej satysfakcji. Richard Branson z Virgin, na przykład, otwarcie wyśmiewa zarzuty; iż zapuszcza się za daleko, rozciągając nazwę Virgin na zbyt wiele dziedzin. „To może i słuszne, że Mars trzyma się batoników czekoladowych, a Nike stoi nogami na ziemi. Ale dzięki temu, że ich szefowie latają nad Atlantykiem samolotami Virgin, słuchają płyt Virgin i trzymają pieniądze w banku Virgin, Wielka Brytania będzie mogła wejść w XXI wiek z jedną przynajmniej nową globalną marką”.

Przypadek Virgin pokazuje wyraźnie, iż w następstwie synergicznej rewolucji rozszerzenia marki przestały być tylko dodatkiem do podstawowego produktu czy głównej atrakcji; przeciwnie, tworzą fundament, na którym wspiera się całość korporacyjnej budowli. W synergii, jak zauważył Branson, chodzi o coś więcej niż tylko wzajemne promowanie się w starym stylu; chodzi tu o takie wykorzystanie nieustannie rozbudowywanego systemu rozszerzeń marki, by utkać z niej samopodtrzymującą się sieć określonego stylu życia. Branson i jemu podobni nacinają tkaninę swoich marek w tak wielu różnych kierunkach, iż ich przedsiębiorstwa zmieniają się w coś w rodzaju przykrytej namiotem

zagrody, dostatecznie obszernej, by pomieścić dowolną liczbę podstawowych zajęć, od kupowania po rozrywkę i wakacje. Starbucks, który właśnie ogłosił, iż zaczyna sprzedawać meble w Internecie, nazwał to „baldachimem marki”. I to właśnie jest prawdziwe oblicze luksusowej marki, odwołującej się do określonego stylu życia: możesz przeżyć całe swoje życie, w ogóle nie wychodząc na zewnątrz.

Teza ta jest kluczem do zrozumienia nie tylko synergii, lecz również związanego z nią zjawiska zacierania się granic między poszczególnymi sektorami i branżami. Handel detaliczny zlewa się z rozrywką, rozrywka z handlem detalicznym. Producenci treści (jak studia filmowe czy wydawnictwa) biorą się za dystrybucję; sieci dystrybucyjne (jak firmy telefoniczne i internetowe) zaczynają wytwarzać treści. A do tego ludzie uważani dotąd za czystą treść - same gwiazdy we własnej osobie - rzucają się w wir produkcji, dystrybucji i oczywiście handlu detalicznego. Tak więc zasada, że „jeśli nie ma cię wszędzie, nie ma cię nigdzie”, którą zwerbalizował Wolf nie dotyczy jedynie zamkniętego świata konglomeratów medialnych. Wychodzi na to, że wszyscy chcą być wszędzie - bez względu na to, czy zaczęli jako dekoratorzy wnętrz, producenci butów do biegania, dystrybutorzy płyt, czy gwiazdy koszykówki, wszyscy kończą, wyglądając, jak to trafnie ujął Shaquille O'Neal, „jak Myszka Miki”.

W tej płynnej sytuacji ometkowanym namiotem namiotów może stać się Disney lub Viacom, lecz z równym powodzeniem może nim zostać także Tommy Hilfiger, America Online, Martha Stewart czy Microsoft. Każdy właściciel sugestywnej marki stara się wytworzyć relację tak idealnie zharmonizowaną z samopoznaniem konsumentów, by zapragnęli oni, albo przynajmniej zgodzili się, zostać wiernymi wasalami swoich markowych panów. To wyjaśnia, dlaczego w języku reklamy

zachwalanie produktu zostało zastąpione znacznie intymniej brzmiącymi sloganami o „znaczeniu” i „tworzeniu więzi” - markowych koncernów nie interesuje już przelotny romans z konsumentem. Chcą od razu razem z nim zamieszkać.

Najbardziej zajadle bitwy o rynek nie toczą się więc między skłóconymi produktami, lecz skłóconymi ometkowanymi obozami, nieustannie przesuwającymi swoje granice i wchłaniającymi coraz to nowe pakiety stylu życia: skoro muzyka, to dlaczego nie jedzenie, pyta Puff Daddy. Skoro ubrania, to dlaczego nie detal, pyta Tommy Hilfiger. Skoro detal, to czemu nie muzyka, pyta Gap. Skoro kawiarnie, to dlaczego nie wydawnictwa, pyta Starbucks. Skoro tematyczne parki rozrywki, to dlaczego nie miasta, pyta Disney.

SUPERSTORIES: WYCIECZKA NA ŁONO MARKI

Nic dziwnego, że to właśnie Walt Disney Company, wynalazca nowoczesnego branding, stworzył model reprezentacyjnego salonu markowego (*superstore*), otwierając w 1984 roku pierwszy Disney Store. Obecnie Disney posiada blisko 730 takich placówek na całym świecie. W ślad za nim pospieszyła Coca-Cola, otwierając sieć sklepów oferujących wszelkiej maści markowe parafenalia, od breloczków po deski do krojenia. Disney i Coca-Cola przetarli szlak, ale to Barnes Noble stworzyli model, który na zawsze odmienił oblicze handlu detalicznego, wprowadzając w 1990 roku pierwszy *superstore* do swojej sieci księgarni. Prototyp tego nowego bytu, jak czytamy w dokumentach księgarskiego potentata, łączył „atmosferę starej biblioteki, drewno i odcienie zieleni” z „wygodnymi miejscami do siedzenia, toaletami i przedłużonymi godzinami otwarcia” - i oczywiście szczyptą wzajemnego promowania w postaci wewnątrzsklepowych barków Starbucks. Ta nowatorska formuła nie tylko zwiększyła sprzedaż książek, lecz na nowo zdefiniowała rolę Barnes 8

Noble w kulturze popularnej; sieć księgarni zyskała rozgłos, stała się źródłem nieustających kontrowersji, rozdmuchiwanych przez media, by w końcu zainspirować hollywoodzki obraz *Masz wiadomość*. W przeciągu niecałego dziesięciolecia Barnes & Noble stał się pierwszą księgarnią posiadającą własną supermarkę. Trudno się dziwić, że praktycznie wszystkie koncerny konsumenckie i rozrywkowe, budujące dotąd rynkowy wizerunek swojej marki poprzez marketing, synergię i sponsoring, zapragnęły teraz wznieść własną sklepową świątynię. Nike, Diesel, Warner Brothers, Tommy Hilfiger, Sony, Virgin, Microsoft, *Hustler* i Discovery Channel zgodnie rzuciły się w wir ometkowanego handlu detalicznego. Sklepy, sprzedające obok siebie różne marki, stały się dla nich odtąd zaprzeczeniem sensownego prowadzenia marki na rynku. Nie chcą mieć nic wspólnego z miejscami, gdzie ich produkty sprzedaje się razem z produktami konkurencji. „Sklepy wielomarkowe zaczynają zanikać, a koncerny, takie jak nasz, potrzebują sklepów, które odzwierciedlałyby ich osobowość”, wyjaśnia Maurizio Marchion, szef działu reklamy Diesla, którego firma otworzyła od roku 1996 dwadzieścia metkowanych sklepów.¹⁸⁹

Naprawdę bardzo żałuję, że nie włączyłem się w handel detaliczny wiele lat wcześniej, bo nie zdawałem sobie sprawy, jak wielki marketingowy potencjał, kryje w sobie nazwa i logo Hustlera.
- właściciel Hustlera Larry Flint dla *The New York Times*, 21 marca 1999

Reprezentacyjne salony, zaprojektowane, by odzwierciedlać marki, badają granice tego, co Nike nazywa „natchnionym handlem detalicznym”. Jak wyjaśnia prezes Nike’a Thomas Clarke, zakrojone na wielką skalę, pełne atrakcji salony „stwarzają detalistom możliwości bardziej romansowego kontaktu z klientem”.¹⁹⁰ Owo uwodzenie przyjmuje różne formy, zależnie od marki, ale główna idea sprowadza się do tego, by stworzyć miejsce, będące skrzyżowaniem centrum handlowego z parkiem rozrywki i

multimedialnym widowiskiem -jednym słowem, reklamę potężniejszą i bardziej sugestywną niż sto billboardów na raz. Popularny zestaw atrakcji obejmuje didżejów, kręcących na żywo płytami winylowymi, gigantyczne ekrany oraz imprezy inauguracyjne z udziałem całej plejady gwiazd. Oczko wyżej plasują się kabiny do przesłuchiwania płyt w Virgin Megastores, wodospady i ścianki wspinaczkowe w Recreational Equipment Inc. w Seattle, interaktywne punkty cyfrowego pomiaru stopy w Nike Town, gratisowe masaże stóp i refleksologia w sklepach Rockport oraz stanowiska do grania w gry komputerowe w salonie Microsoftu w San Francisco. No i oczywiście jeszcze stały element markowego handlu detalicznego: sklepowe kawiarenki - nie zabrakło ich nawet w *superstore* Hustlera. Opisuując swoją wizję markowego emporium seksu, zajmującego powierzchni 840 metrów kwadratowych w West Hollywood, właściciel *Hustlera* Larry Flynt wyjaśniał, iż chciał stworzyć przestrzeń handlową „przyjemniejszą dla kobiet, coś w rodzaju Barnes & Noble”.¹⁹¹

„Stworzyć cel podróży”, powtarzają architekci *superstores*: miejsca, w których nie tylko kupuje się, lecz które również można zwiedzać, cel rytualnych pielgrzymek turystów. Dlatego właśnie wybiera się dla nich lokalizacje znacznie bardziej kosztowne od tych, do których przyzwyczajeni są sprzedawcy disneyowskich breloczków, najków czy dzinsów Hilfigera. Faktycznie już tyle tych mekk masowego rynku zadomowiło się przy nowojorskiej Piątej Alei i Rodeo Drive w Los Angeles, że starsi lokatorzy - ekskluzywne marki w rodzaju Gucciego, Cartiera i Armaniego - zaczęli uskarżać się na odbierające im prestiż sąsiedztwo Kaczora Daffy’ego i Air Jordanów.

Sprzedawanie masowych towarów konsumenckich i wszelkiej maści wichajstrów w najdroższych metrażach świata, w bajecznie kosztownych, epatujących najnowszymi technologiami, artystycznie urządzonych

wnętrzach, na papierze nie zawsze wydaje się opłacalne. Ale traktowanie *superstore*, jakby to było pierwsze lepsze przedsięwzięcie, mające za zadanie przekroczyć próg rentowności, mija się z celem. Nikt nie liczy się z kosztami, otwierając takie sklepy, ponieważ jeśli nawet Disney Store na Time Square i sklep Warner Brothers przy Piątej Alei nie zarobią na czynsz, to i tak nie sposób przecenić ich wkładu w budowanie całościowego wizerunku marki. Jak powiada o reprezentacyjnym salonie Warner Brothers Dan Romanelli, prezes działu produktów konsumenckich koncernu, „Róg Piątej i 57-ej to zapewne najlepsza lokalizacja handlowa na świecie. Pomogła nam ona niezmiernie przy wchodzeniu na rynki międzynarodowe i promowaniu wizerunku naszej marki”.¹⁹² Discovery Communication przyjmuje podobne stanowisko. Od roku 1996 koncern medialny, który zaczynał od czterech telewizyjnych kanałów, otworzył 35 sklepów, będących skrzyżowaniem domu towarowego z parkiem rozrywki i muzeum. Klejnot w koronie tej sieci stanowi wyposażony kosztem 20 milionów dolarów, oszłamiający salon reprezentacyjny w Waszyngtonie, ozdobiony naturalnych rozmiarów modelem myśliwca z II wojny światowej i szkieletem tyranozaura. Według Micheli English, prezesa Discovery Enterprises Worldwide, sklepy te przyniosą zysk nie wcześniej niż w 2001 roku. Nie zniechęca to bynajmniej koncernu do otwierania całych tuzinów nowych placówek. „Nazwa Discovery wymalowana na sklepie ma efekt billboardu”, wyjaśnia English.¹⁹³

Do „efektu billboardu” chętnie odwołują się producenci, których głównym źródłem dochodów nadal pozostaje sprzedaż w miejscach obsługujących wiele różnych marek równocześnie: w domach towarowych, kinach Cineplex, sklepach płytowych HMV salonach obuwniczych Foot Locker, i tak dalej. Nawet nie pretendując do przejęcia kontroli nad całą siecią dystrybucji, ometkowane *superstores* pełnią funkcję czegoś w

rodzaju duchowej ojczyzny danej marki, łatwo rozpoznawalnej i tak świetnej, iż gdzie by markowy produkt nie zawędrował, poniesie ze sobą tę świetność, jak aureolę. Zupełnie jakby marka została wyposażona w mechanizm samonaprowadzający: stoiska sprzedające gadżety Virgin w kinach Virgin nie są stoiskami sprzedającymi gadżety w kinach, lecz *mini-megastores* Virgin, satelitami czegoś znacznie głębszego i ważniejszego niż to, co rzuca się w oczy. Zaś konsumenci, którzy wejdą do najbliższego Foto Cocker i ujrzą parę najków bezceremonialnie postawioną obok reeboków, fili czy adidasów, przy odrobinie szczęścia przypomną sobie zmysłowy przesyt, którego doznali podczas pielgrzymki do Nike Town. Jak pisze Michael Wolf, w markowym handlu detalicznym idzie o to, by „zakodować w tobie przeżyte doświadczenie tak, jak ręka gospodyni sypiąca co dzień ziarno zakodowuje pozytywne odczucia w małych gąskach”.¹⁹⁴

OMETKOWANIE MIASTECZKA: PRZEPROWADZKA DO WNĘTRZA MARKI

Sklepy to tylko początek: pierwsza faza ewolucji od kupowania w warunkach bezpośredniego doświadczenia do pełnego przeżywania ometkowanego doświadczenia. W *superstore*, jak pisze Wolf „światła, muzyka, meble, zespół sprzedawców tworzą razem wrażenie spektaklu, w którym tobie, kupującemu, przypadła główna rola”.¹⁹⁵ Jednak z natury rzeczy spektakl ten nie jest zbyt długi: trwa godzinę, góra dwie. Dlatego właśnie kolejną fazą po etapie „sklep jako atrakcja turystyczna” są ometkowane wakacje: co tam Disney World, Disney zainaugurował wycieczkowe rejsy *Disney Magic*, między innymi na Castaway Cay, prywatną wyspę koncernu w archipelagu Bahama. Nike rozkręca własne rejsy z obrzędowością sportową, zaś Roots Canada, zaraz po uruchomieniu nowej linii elementów wyposażenia wnętrza i otwarciu reprezentacyjnego

salonu firmowego na Manhattanie, zbudował Roots Lodge, ometkowany ośrodek wypoczynkowy w Kolumbii Brytyjskiej.

Odwiedziłam kompleks Roots w Ucluelet, małym miasteczku na zachodnim brzegu wyspy Vancouver, kiedy jeszcze znajdowało się w fazie budowy. Ośrodek, nazwany Reef Point Resort, symbolizuje wejście brandingowe w kolejną fazę ewolucji. W kwietniu 1999 roku Roots Lodge jeszcze nie przyjmował gości, ale prace były już dostatecznie zaawansowane, by wyrobić sobie pojęcie, co tu ma powstać: ekskluzywna, całkowicie ometkowana wersja obozu letniego dla dorosłych. Zamiast kanadyjek „stacja przygód” wypożycza kajaki morskie i deski do surfingu; zamiast wygodki każdy domek wyposażony jest we własną łazienkę z wanną i gorącą wodą; zamiast wspólnego ogniska goście mają do dyspozycji prywatne gazowe kominki. Restauracja hotelowa jest stylizowana na kantinę, ale serwuje najbardziej wyszukane przysmaki kuchni wybrzeża Pacyfiku. A co najważniejsze, domki z nieheblowanych bali zawierają pełen asortyment mebli Roots.

„Zupełnie, jakbyś mieszkał na billboardzie”, zauważył jeden z uczestników oficjalnej wycieczki z przewodnikiem, i nie ma w tym cienia przesady. W apartamentach, przypominających skrzyżowanie firmowego salonu wystawowego z prawdziwymi pokojami mieszkalnymi, logo Roots widnieje na wszystkim: na poduszkach, ręcznikach, sztućcach, talerzach i szklankach. Krzesła, kanapy, dywany, rolety i zasłony od prysznic, wszystkie pochodzą z kolekcji Roots. Na drewnianym stoliku do kawy firmy Roots leży skórzana podkładka firmy Roots, a na niej książeczka, w pochlebnych słowach opowiadająca historię firmy - a wszystko to możesz kupić w salonie Roots po drugiej stronie drogi i zabrać do domu. Tutaj spektakl, o którym mówił Wolf, nie trwa paru godzin, lecz cały weekend, a może nawet tydzień albo dwa. Zaś koncertem ma do dyspozycji komplet

środków oddziaływania, na który składa się nie tylko architektura budynków i wystrój wnętrz, jak to było w przypadku *superstores*, lecz również dzika kanadyjska przyroda, wśród której rozłożyły się domki: orzeł na cedrze za oknem, starodrzew, przez który wiedzie dróżka do kantyny, szum fal Pacyfiku.

To szkolne ćwiczenie z brandingu oparte jest na zasadzie ścisłej symetrii. Linia odzieżowa Roots narodziła się w miejscu całkiem podobnym do tego. Założyciele firmy, Don Green i Michael Budman, pojechali razem na obóz letni w Algonquin Park w prowincji Ontario i tak ich poruszyło doświadczenie kanadyjskiego aktywnego wypoczynku, że postanowili utrwalić najlepsze wrażenia w specjalnie zaprojektowanej kolekcji ubrań, złożonej z wygodnych butów do chodzenia, ciepłych i miękkich sportowych bluz, roboczych skarpet Canadian Workman, a wszystko to oczywiście opatrzone logo z bobrem. „Majestatyczne wzgórza, mieniące się kolorami tafle jezior i dzika puszcza Algonquin zainspirowały Roots”, oznajmiała wczesna reklama prasowa koncernu. „Złociste letnie dni, chłodne gwiazdziste noce, jesienna pożoga i nieruchoma biel zimy zostały zatrzymane w kolorycie i duch kolekcji Roots Algonquin”.¹⁹⁶

Nie była to szczególnie subtelna reklama, jak zauważył dziennikarz Michael Posner, pisząc w roku 1993: „Oto cała prawda: Roots jest nie tyle przedsiębiorstwem, co obozem letnim”.¹⁹⁷ Producent odzieży od początku konsekwentnie rozbudowuje ten drobiazgowo przemyślany wizerunek. Najpierw otworzył sieć sklepów, które dzięki zawieszonym na ścianie wiosłom i nagim belkom sufitu budzą skojarzenia nie z siecią handlową lecz -jak pisze Geoff Pevere - z „kantyną obozu letniego i chatami, wzniesionymi przez troskliwe, twarde dłonie drwali”.¹⁹⁸ Następnie światło dzienne ujrzała kolekcja pościeli, złożona z koców i poszewek na poduszki, przypominających przerośnięte robocze skarpety. A teraz cykl zamyka się i

dochodzimy do Roots Lodge, w którym pierwotna „inspiracja” kolekcji ubrań staje się w pełni rozwiniętym rozszerzeniem marki Roots: od obozu letniego do markowego obozu; od marketingu, odwołującego się do określonego stylu życia, do stylu życia jako takiego.

Na tym jednak nie kończą się ambitne plany Marka Consiglio, wyrzucającego z siebie słowa z szybkością karabinu maszynowego, odzianego w polar kierownika ośrodka, wobec Reef Point, gdzie Roots Lodge zajmuje tylko maleńką część dostępnych gruntów. Consiglio pokazuje mi model kompleksu 250 domków i objaśnia swoją wizję: centrum miasteczka z całą gamą markowych sklepów i usług. Salon Roots, to oczywiste, ale może też Aveda Spa, a także sklepy w rodzaju Club Monaco i Body Shop. Każdy punkt sprzedaży będzie połączony za pomocą drewnianego chodnika ze swoim własnym markowym ośrodkiem wypoczynkowym, podobnie jak Roots Lodge wyposażonym w pełny zestaw ometkowanych akcesoriów z asortymentu danej firmy. Nie może jeszcze wymienić konkretnych nazw - „negocjacje w toku” - ale mówi z naciskiem: „Roots nie jest jedyną firmą odzieżową wchodzącą w produkcję wyposażenia domów. Wszyscy to robią”.

Problem z ometkowanymi ośrodkami wakacyjnymi polega na tym, iż umożliwiają one jedynie przelotne zanurzenie się w marce; stanowią oazę, z której rodziny, wraz z końcem pobytu, zostają brutalnie wyrwane i rzucone z powrotem w wir normalnego życia, stanowiącego bez wątpienia źle zorganizowany miszmasz rywalizujących ze sobą logo i markowych tożsamości. I tu właśnie na scenę wchodzi pierwsze disneyowskie miasto, Celebration w stanie Floryda - drobiazgowo zaplanowane osiedle z parkanami, powołanym przez Disneya stowarzyszeniem właścicieli domów i fałszywą wieżą ciśnień do kompletu. Wobec rodzin mieszkających tu na

stałe Disney osiągnął ostateczny cel brandingu odwołującego się do określonego stylu życia: całkowitą integrację marki z prawdziwym życiem.

Tyle tylko, że oferowane tu życie znacząco odbiega od tego, czego moglibyśmy oczekiwać od Myszki Miki. Kiedy Walt Disney zaczynał myśleć o zbudowaniu markowego miasteczka, wyobrażał je sobie jako orgię sztuczności, futurystyczną świątynię bożków technologii i automatyzacji lat 50. Za życia Walta miasto nie powstało, ale niektóre z jego pomysłów trafiły do Epcot Center w szesnaście lat po jego śmierci. Prezes kreskówkowego giganta, Michael Eisner, postanowił wrócić do dawnego marzenia Walta i założyć markowe miasto, zrezygnował jednak z zainspirowanego Jetsonami świata fantazji, który rozbudził wyobraźnię jego poprzednika. Chociaż wyposażone we wszystkie nowoczesne technologie i udogodnienia, Celebration nie jest futurystyczną wizją, lecz hołdem dla przeszłości, wyidealizowanym odtworzeniem nadającej się do życia Ameryki sprzed epoki centrów handlowych, hipermarketów, autostrad, parków rozrywki i masowej komercjalizacji. Co jeszcze dziwniejsze, Celebration nie jest nawet narzędziem do sprzedawania gadżetów z Myszką Miki; jak na dzisiejsze standardy, jest to miasto niemal całkowicie pozbawione wpływów Disneya - bez wątplenia jedyne w Ameryce. Innymi słowy, kiedy Disney przystąpił wreszcie do realizacji własnej, zamkniętej, w pełni synergicznej i samowystarczalnej przestrzeni, postanowił odtworzyć świat sprzed Disneya - spokojna, wyważona estetyka Celebration jest całkowitym przeciwieństwem kreskówkowej rzeczywistości Disney World, który możesz zwiedzić nieco dalej przy tej samej autostradzie.

Jak w otoczonych murem strzeżonych osiedlach, które jak grzyby po deszczu wyrastają we wszystkich zakątkach Stanów Zjednoczonych, na cichych, wysadzanych drzewami, wolnych od billboardów ulicach

Celebration mieszkańcy nie są narażeni na podniety i negatywne przejawy współczesnego życia. Levi Strauss nie wykupuje wszystkich frontonów na głównej ulicy, by reklamować na nich nowy model dzinsów o rozszerzanych nogawkach, a grafficiarze nie zamazują jego reklam. Nikt nie zamyka fabryk, odcinając dopływ pieniędzy z podatków do budżetu i posyłając ludzi na garnuszek opieki społecznej. Nie ma też kłótliwych krytyków, kręcących na wszystko nosem. Największe wrażenie, zwłaszcza w porównaniu z większością północnoamerykańskich osiedli podmiejskich, robi jednak ilość dostępnej przestrzeni publicznej - parków, budynków użyteczności publicznej i placów. W pewnym sensie epokowe osiągnięcie Disneya w dziedzinie brandingu jest świętem tej samej wolnej od marki przestrzeni publicznej, którą koncern tak po mistrzowsku ometkowuje we wszystkich innych swoich przedsięwzięciach.

Oczywiście to tylko złudzenie. Rodziny, które zdecydowały się zamieszkać w Celebration, są pionierami ometkowanego życia. Jak zauważył historyk społeczny Dieter Hassenpflug: „Nawet ulice znajdują się pod kontrolą Disneya - są przestrzenią prywatną, udającą przestrzeń publiczną”¹⁹⁹ Celebration stanowi więc złożoną inwersję przepowiedni Tocqueville’a: to bastion „autentyczności”, specjalnie zaprojektowany przez twórcę sztuczności.

Cała ta idea przywodzi na myśl Cathedral Grove, miejsce na wyspie Vancouver, jakieś półtorej godziny jazdy samochodem od Roots Lodge, położone u wylotu Clavoquot Sound, gdzie znajduje się najcenniejszy starodrzew Kanady. Podróż przez te okolice uczyniła z tysięcy niczego niepodejrzewających turystów aktywnych ekologów i nietrudno pojąć dlaczego. Szosa przez wiele mil pnie się pod górę, by nagle ukazać ci widok gór okrytych bujnym cedrowym lasem, roziskrzonych jezior i szybujących w przestworzach orłów - dzikiej przyrody, balsamu na

skołataną duszę. Planeta wciąż jest silna i bogata jak dawniej, myślimy, trzeba jeszcze tylko przejechać parę mil na północ. Lecz spokój nie trwa długo. Zjeżdżamy w dół, potem znowu pniemy się pod górę, i tu zaskakuje nas całkowicie odmienny widok: dwa ogromne nagie zbocza, tak wypalone i poszarpane bliznami, że przypominają raczej powierzchnię Księżyca niż Ziemi. Wielkie przestrzenie bez śladu życia, tylko asfalt i śmierć.

I w którymś momencie tej psychodelicznej przejażdżki natykamy się na wejście do Cathedral Grove. Dzień w dzień setki samochodów zjeżdżają na pobocze drogi i ich pasażerowie wyruszają na piechotę, z błyszczącą broszurką w dłoni, na spotkanie z jedynym starodrzewem, jaki pozostał jeszcze w tej okolicy. Największe drzewo obwiązane jest liną, a obok sterczy umocowana na kiju tabliczka. Ironia losu tkwi w tym, iż - o czym dobrze wiedzą mieszkańcy tego rejonu - miniaturowy park stanowi własność MacMillan Bloedel, przedsiębiorstwa wyrębu lasów, odpowiedzialnego za ogołocenie z drzew wyspy Vancouver i sporej części Clavoquot Sound. Cathedral Grove to nie las, lecz muzeum drzew - tak jak Celebration jest muzeum miasta.

Chciałoby się uznać Celebration, ucieleśniające ideę ometkowanego miasta, za odosobnioną, neurotyczną obsesję koncernu Disneya i zapomnieć o niej: to nie zapowiedź przyszłej prywatyzacji przestrzeni publicznej, to tylko Walt Disney jeszcze raz bawi się zza grobu w Pana Boga. Ponieważ jednak praktycznie wszystkie wielkie korporacje otwarcie wzorują się na Disneyu, nie możemy pochopnie skwitować Celebration machnięciem ręki. Oczywiście, Disney wyprzedza konkurencję - to w końcu on wymyślił tę grę - ale w ślad za Myszka Miki ciągnie zawsze wielu potencjalnych naśladowców, skrzętnie robiących notatki. Dobrze zorientowany, jak na doradcę największych medialnych koncernów przystało, Michael J. Wolf uważa, że stylizowane na tematyczny park

rozrywki obiekty handlowe w rodzaju *Mali of America* w Minneapolis mogą być prekursorami przyszłych centrów handlowych połączonych z kompleksami mieszkalnymi.,, Niewykluczone, że następnym stadium ewolucji będzie budowanie domów mieszkalnych w bezpośrednim sąsiedztwie sklepów i multikin, i nazywanie tego wszystkiego małym miasteczkiem. Ludzie będą mieszkać, pracować, kupować i konsumować rozrywkę w jednym miejscu. Co za pomysł!”, zachwyca się.²⁰⁰

Odkładając na chwilę skojarzenia z *Nowym wspaniałym światem* i *Żonami ze Stepford*, nieuchronnie nasuwające się w związku z powyższą wizją, trzeba przyznać, że owe ometkowane światy posiadają niezaprzeczalny urok. Przypuszczam, że ma to coś wspólnego z autentycznym dreszczykiem emocji, wywołanym zetknięciem z utopią, czy w każdym razie złudzeniem utopii. Warto jednak pamiętać, że proces metkowania zaczyna się od grupy ludzi, którzy siedzą wokół stołu i usiłują wyczarować idealny obraz; przerzucają się słowami w rodzaju „wolny”, „niezależny”, „surowy”, „wygodny”, „inteligentny”, „cool”. Następnie zaczynają szukać sposobów nadania tym cechom i ideom konkretnej formy materialnej, najpierw za pomocą marketingu, potem wyglądu miejsc, w których odbywa się sprzedaż, takich jak reprezentacyjny salon handlowy czy sieć kawiarni, a jeszcze później -jeśli naprawdę idą z duchem czasu - za pomocą kojarzonych z luksusowym stylem życia przeżyć, dostarczanych przez tematyczne parki rozrywki, ośrodki wypoczynkowe, rejsy wycieczkowe i w końcu miasta.

Czemu mielibyśmy pozostawać nieczuli na uwodzicielski urok podobnych kreacji? Czasy zmuszają nas do systematycznego ograniczania - jeśli nie całkowitego stłumienia - naszych apetytów na nowe gmachy publiczne (powiedzmy szkoły, biblioteki czy parki) i pomniki wznoszone z pieniędzy publicznych. W tej sytuacji prywatne ometkowane światy stają

się źródłem estetycznych podniet i twórczej inspiracji, bez precedensu dla każdego, kto nie był świadkiem powojennego boomu. Pierwszy raz od dziesięcioleci grupy ludzi konstruują swoje własne idealne środowiska i wznoszą swoim gustom i upodobaniom autentyczne pomniki, czy to będzie mariaż pracy i zabawy na Nike World Campus, czy luksusowy intelektualizm superksięgarni Barnes & Noble, czy też fantastyczność dzikiej przyrody Roots Lodge. Emocjonalna siła tych enklaw bierze się stąd, iż potrafią one uchwycić istotę naszych nostalgicznych uczuć i wyrazić ją ze zwielokrotnioną intensywnością: szkolna sala gimnastyczna wyposażona w sprzęt klasy NBA; obóz letni z gorącą wodą w łazienkach i wyszukanym jedzeniem; staroświecka biblioteka z kawą latte i stolikami od wziętych projektantów; miasteczko wolne od architektonicznych gniotów i przestępczości; muzeum dysponujące rezerwami finansowymi na miarę Hollywood. Owszem, mogą nam się wydawać nieco upiorne i trochę *science fiction*, ale nie powinniśmy ich lekceważyć ani traktować jak przejawy prostackiej komercji dla bezmyślnej tłuszczy: bowiem źle to, czy dobrze, ale są to sprywatyzowane publiczne utopie.

KURCZENIE SIĘ MOŻLIWOŚCI WYBORU NA SPRYWATYZOWANYM RYNKU MIESZKALNYM

Straszliwa ironia tkwi w fakcie, iż owe substytuty niosą zniszczenie rzeczom autentycznym: prawdziwym śródmieściom, niezależnemu biznesowi, nie-disneyowskie wersje przestrzeni publicznej, sztuce jako opozycji wobec synergicznych produktów kulturalnych oraz swobodnemu, choćby i mętnemu, wyrażaniu idei. Ambicje i ekspansywne zapędy zawodników wagi ciężkiej dramatycznie zmieniły klimat handlu, przede wszystkim detalicznego, gdzie dla koncernów w rodzaju Discovery czy Warner Brothers „efekt billboardu” jest równie ważny, co faktyczne obroty

Z drugiej strony, niezależni detaliści na ogół nie posiadają dostatecznych funduszy, żeby uczynić z zakupów wydarzenie kulturalne, nie mówiąc już o stworzeniu ośrodków wypoczynkowych.

W czasie, gdy reprezentacyjne salony firmowe przyjmują hollywoodzkie standardy produkcji i efektów specjalnych, drobny biznes utknął między Scyllą wielkich zniżek Wal-Marta i internetowych detalistów, w rodzaju Amazon.com, a Charybdą wielkiej atrakcyjności wzorujących się na parkach rozrywki *superstores*. Te dwie tendencje rynkowe razem wzięte wybiły drobnemu handlowi z ręki atuty tradycyjnych wartości i indywidualnej obsługi. Owszem, ekspedienci z małych butików są na ogół bardziej doświadczeni i lepiej zorientowani od swoich kolegów z olśniewających salonów firmowych (wysoka fluktuacja zatrudnienia uniemożliwia im zdobycie doświadczenia; więcej na ten temat w następnej części, „No Jobs”), jednak nawet ta względna przewaga gaśnie zwykle wobec czysto rozrywkowej atrakcyjności *superstores*.

Jak już wielu obserwatorów zauważyło, fenomen ten jest szczególnie widoczny w branży księgarskiej, gdzie liczba członków American Booksellers Association spadła alarmująco z 5132 w 1991 roku do 3400 w 1999.²⁰¹ Po części jest to skutkiem efektu Wal-Mart: sieci wielkich księgarni uzyskują od wydawców potężne rabaty przy hurtowym zakupie książek, które mogą sprzedawać w detalu po stosunkowo niskich cenach, nie do przebicia dla niezależnych konkurentów. Inna trudność dla małych produktów leży w standardach sprzedaży, narzuconych przez *superstores*. Od księgarni oczekuje się obecnie, że będzie biblioteką uniwersytecką, tematycznym parkiem rozrywki, placem zabaw, miejscem spotkań, domem kultury salonem literackim i kawiarnią w jednym, co jest bardzo kosztownym przedsięwzięciem i często wymaga poniesienia sporych strat na rzecz stworzenia przyszłej wartości rynkowej marki oraz zdobycia

udziału w rynku. To właśnie widzieliśmy w Kanadzie, kiedy nasz krajowy odpowiednik Barnes Noble, sieć Chapters, pozwoliła sobie na otwarcie w 1997 roku dziesięciu superksięgarni w najlepszych lokalizacjach, mimo iż poniosła z tego tytułu straty w wysokości 2,1 mln dolarów.²⁰²

Tutaj także dochodzi do głosu ekonomia wielkiej skali. Oczywiście zdarzają się niezależne księgarnie, które radzą sobie z konkurencją wielkich sieci dorzucając do oferty barki kawowe, wygodne fotele do czytania i pokazy kulinarne, ale to jest mniej więcej wszystko, na co mogą się zdobyć, nie popadając w trudności finansowe. Z drugiej strony jednak, jeśli nie uczynią nic, by podnieść swoją atrakcyjność, szybko zaczynają wyglądać przy oszałamiających ometkowanych przedsięwzięciach, rozkwitających po drugiej stronie ulicy jak biedni krewni z prowincji. W ostatecznym efekcie otrzymujemy rynek księgarski, gdzie sprzedaż książek rośnie, lecz drobnym firmom równie trudno utrzymać się na powierzchni, co niezależnym producentom filmowym przebić się ze swoją produkcją do multipleksów, kontrolowanych przez wielkie studia. Sprzedaż detaliczna stała się zabawą dla wybranych; kolejną branżą - po filmie, telewizji czy oprogramowaniu komputerowym - w której musisz być wielki, żeby nie dać się pożreć. I tutaj znowu spotkamy dziwne połączenie rosnącego bezmiaru produktów z równoczesnym kurczeniem się możliwości autentycznego wyboru: znak naszych ometkowanych czasów.

Wpływ *superstores* na rynek księgarski wywołał liczne głosy krytyki - po części dlatego, iż zmniejszanie się liczby podmiotów księgarskich ma wyraźne implikacje dla wolności słowa, po części zaś, iż ludzie mediów zdają się być znacznie bardziej czuli na punkcie tego, gdzie kupują książki, niż gdzie kupują skarpetki. Pod wieloma względami księgarnie nie są jednak zjawiskiem normalnym w świecie oszałamiających salonów firmowych: nie prowadzą jednej marki, lecz sprzedają produkcję tysięcy

wydawnictw i są przede wszystkim przedsiębiorstwami handlowymi, a nie poszerzeniami, systemami oddziaływania wielokanałowego czy trójwymiarowymi billboardami marek, które pierwotnie inwestowały w coś innego. Zgubne skutki brandingowe dla różnorodności oferty rynkowej najlepiej prześledzić nie na przykładzie księgarskimi, lecz klasycznych ometkowanych supersalonów, otwieranych przez takich potentatów, jak Virgin, Sony czy Nike. To właśnie tutaj najwyraźniej objawia się pęd do totalnego opanowania rynku, będący antytezą różnorodności oferty: podobnie jak synergia, wystawne salony firmowe strzegą bezpieczeństwa i spójności markowego nazewnictwa w kokonie własnego logo, z dala od sprzecznych przesłań innych marek.

Najwyraźniejszych przykładów owej ometkowanej spójności dostarczą zapewne *megastores* Virgin, stosujące cały system wewnątrzmarkowych synergii, pozwalający im na przeskakiwanie całych etapów konsumenckiego wyboru. W przeszłości firmy fonograficzne, bez względu na wielkość sum włożonych w promowanie nowych artystów, pozostawały na łasce właścicieli sklepów płytowych oraz radiowych i telewizyjnych programów muzycznych (dlatego właśnie firmy płytowe tak często w latach 50. wikały się w afery z przekupywaniem prezenterów muzycznych). Ale dzisiaj już nie. 122 salony firmowe Virgin, podłączone do pracującej pełną parą maszyny synergii, wyposażone zostały w reklamowe malowidła ścienne na wysokość całego budynku, kabiny do przesłuchiwania płyt, potężne ekrany wideo, budki dla didżejów oraz anteny satelitarne, umożliwiające bezpośrednią transmisję koncertów odbywających się w odległych miejscach. To wszystko jest naturalne w epoce *superstores*, ale skoro Virgin jest równocześnie firmą fonograficzną, cała ta technologia może zostać wykorzystana do stworzenia iluzji spontanicznego zachwytu nową gwiazdą Virgin. „W każdym miesiącu będziemy przedstawiać

pewnych artystów. Poprzez puszczenie ich muzyki w *megastores* i transmisje satelitarne koncertów możemy im zapewnić nieprzerwaną obecność w sklepie”, mówi Christos Garkinos, wiceprezes ds. marketingu Virgin Entertainment Group. „Pomyślcie tylko, ile możemy zrobić dla początkującego artysty”.²⁰³ Bardziej na temat: po co czekać na coś tak chimerycznego, jak popyt publiczności czy pojawienie się na antenie radiowej, skoro mając wpływ na wszystkie czynniki, możesz stworzyć złudzenie sukcesu na wielką skalę, zanim on w ogóle nastąpi?

I to jest synergia w łupinie orzecha. Microsoft ukuł termin „pakietowanie”(bundling), którym określa stosowaną przez siebie praktykę dołączania do swojego systemu operacyjnego Windows całych pakietów podstawowych towarów i usług, ale *bundling* oznacza w słowniku producentów oprogramowania dokładnie to samo, co Virgin nazywa synergią, a Nike poszerzaniem oferty. Łącząc Internet Explorer w jeden pakiet z Windowsami, firma, będąca niemalże absolutnym monopolistą w dziedzinie oprogramowania, próbowała stać się również jedynym portalem internetowym. Przypadek Microsoftu pokazuje wyraźnie, że kiedy wszystkie trybiki oddziaływania wielokanałowego obracają się w pełnej harmonii i w korporacyjnym wszechświecie zaczyna rządzić doskonały porządek, oznacza to, iż wybór towaru przez konsumenta jest przedmiotem rygorystycznej kontroli i sam konsument nie ma już właściwie nic do powiedzenia. Analogicznie, w przemyśle rozrywkowym i w mediach nirwana zostaje osiągnięta, kiedy wszystkie odnóża konglomeratu skoordynują skutecznie swoje ruchy i zaczną włączać zbliżone wersje tego samego produktu w różne formy: zabawki, książki, tematyczne parki rozrywki, pisma ilustrowane, okolicznościowe programy telewizyjne, filmy, słodczyce, kompakty, CD-ROM-y, oszałamiające salony firmowe, komiksy i musicalowe superprodukcje.

W związku z tym, że skuteczności synergii nie mierzy się sukcesem pojedynczego „produktu”, czy będzie to książka, czy film, lecz łatwością, z jaką każdy z nich porusza się multimedialnymi kanałami danego konglomeratu, projekty oddziaływania wielokanałowego powstają najczęściej podczas luzackich spotkań, na których agenci reklamowi, klienci, menedżerowie prowadzący dany produkt na rynku i producenci gawędzą swobodnie, co by tu jeszcze ometkować. Rynek zalewają więc zmutowane potworki, spłodzone podczas owych burz mózgów: restauracje Planet Hollywood, wydawane przez Disneya książki autorstwa gwiazd seriali komediowych ABC, piwo kawowe Starbucks, miętówki odświeżające oddech *Zagubieni w kosmosie*, sieć barów na lotniskach zaprojektowanych na wzór dekoracji serialu *Cheers*, Doritos o smaku Taco Bell.

Słusznie więc Sumner Redstone używa słowa *software* (oprogramowanie) na określenie produkcji rozrywkowej Viacomu, bowiem w centrum tych systemów wielokanałowego oddziaływania niewiele jest twardej substancji. Poprzez *software* Redstone rozumie ometkowane produkty rozrywkowe, które urabia i modeluje na potrzeby poszczególnych holdingów medialnych znajdujących się w jego rękach. „Stworzyliśmy globalną potęgę medialną, pracującą na naszym *softwarze*”, powiada. „Naszą misją jest zastosowanie tegoż oprogramowania we wszystkich aplikacjach, tutaj, w USA, i we wszystkich regionach świata. I dopniemy swego.” Redstone szczyci się, iż między jego holdingami odbywa się „absolutnie otwarta komunikacja”. „Koordynujemy różne aspekty biznesu tak, by możliwości, jakie stwarza każdy z nich, pracowały na korzyść pozostałych”.²⁰⁴

NOWE TRUSTY: ZAMACH NA SWOBODĘ WYBORU

W poprzedniej epoce, mniej przesyconej entuzjazmem, istniały również inne słowa na określenie prób zawężenia oferty rynkowej na korzyść będących w zмовie właścicieli marek; niekoniecznie nazywano je synergią. Amerykańskie nielegalne trusty stanowiły połączenie różnych przedsiębiorstw, które w tajemnicy uzgadniały między sobą ceny, chociaż na zewnątrz udawały, że ze sobą rywalizują. I czymże innym jest w końcu monopol, jeśli nie doprowadzoną do swych granic synergią? Rynki, poddające się tyranii rozmiaru, zawsze przejawiały tendencje w kierunku monopolizacji. Dlatego właśnie wiele z tego, co się wydarzyło w przemyśle rozrywkowym w ciągu ostatnich dziesięciu lat, jeszcze w roku 1982, przed zmasowanym atakiem prezydenta Ronalda Reagana na amerykańskie prawo antymonopolowe, zostałyby uznane za nielegalne.

Chociaż medialni giganci dawno już osiągnęli zdolność koordynowania działalności poszczególnych holdingów w celu promowania rozmaitych elementów swojej oferty, przed pójściem na całość powstrzymywało ich istnienie barier prawnych, oddzielających produkcję dla mediów od dystrybucji w mediach. Z obawy przed zmonopolizowaniem kinematografii, w latach 1948-1952 przyjęto w Stanach Zjednoczonych szereg ustaw uniemożliwiających wielkim studiom filmowym posiadanie na własność kin pierwszego obiegu. Prawo to zostało zliberalizowane w roku 1974, jednak w tym samym czasie rząd USA wystąpił z całą serią antytrustowych oskarżeń przeciwko trzem największym amerykańskim stacjom telewizyjnym (CBS, ABC i NBC), zarzucając im produkowanie programów rozrywkowych i filmów dla swoich własnych kanałów. Departament Sprawiedliwości uznał, że te trzy stacje dzierżą niezgodny z prawem monopol, blokujący wstęp na antenę niezależnym producentom. Zdaniem Departamentu Sprawiedliwości, stacje telewizyjne powinny być „kanałami” przekazującymi program, a nie same go tworzyć. Rządowa

kampania antytrustowa zmusiła CBS do sprzedania działu produkcji programów, który stał się, o ironio, współczesnym maniakiem synergii, Viacomem. Ironia polega też na tym, że na czele grupy interesów domagającej się śledztwa Federalnej Komisji Handlu (Federal Trade Commission, FTC) stał Westinghouse Broadcast, ten sam koncern, który w 1995 roku połączył się z CBS i od tej pory korzysta ze wszystkich synergicznych możliwości łączenia produkcji i dystrybucji. Historia zatoczyła koło we wrześniu 1999, kiedy to Viacom i CBS ogłosiły fuzję, której wartość szacuje się na 80 mld dolarów. Koncerny, połączone ponownie po latach rozłąki, zlały się w twór bez porównania potężniejszy niż przed rozwodem.

W latach 70. i 80. gigantom medialnym tak czujnie patrzono na ręce, iż według Jacka Myersa, ówczesnego kierownika handlowego CBS-TV sieć ociągała się ze skoordynowaniem działów sprzedaży swoich pionów telewizji, radia, muzyki i publikacji dla celów wzajemnej promocji poszczególnych programów. „Pomysł ten”, pisze Myers, „dziś stara się wykorzystać kilka wielkich koncernów medialnych, ale w 1981 roku obawa przed naruszeniem przepisów antymonopolistycznych uniemożliwiła bezpośrednie współdziałanie poszczególnych pionów”²⁰⁵

Obawy te zostały rozwiane, kiedy w 1983 roku Reagan przystąpił do bynajmniej nie stopniowej likwidacji amerykańskich przepisów antytrustowych, najpierw dając zielone światło wspólnemu prowadzeniu badań rynku przez konkurujące ze sobą przedsiębiorstwa, a następnie usuwając przeszkody stojące na drodze do wielkich fuzji. Wyrwał zęby Federalnej Komisji Handlu, dramatycznie ograniczając jej uprawnienia do nakładania kar finansowych za nieprzestrzeganie zasad wolnej konkurencji, zmniejszając liczbę etatów z 345 do 134 oraz mianując jej przewodniczącym człowieka, który szczycił się tym, iż złagodził

„nadmiernie antagonizującą rolę”²⁰⁶ komisji. Poprzedni dyrektor regionalny FTC, Cariton Eastlake, zauważył w 1983 roku, że „jeśli polityka obecnego przewodniczącego będzie obowiązywać przez wystarczająco długi czas, zostaną zagrożone niektóre z naszych najbardziej podstawowych swobód”.²⁰⁷ Nie dość jednak, że była ona kontynuowana, to jeszcze w roku 1986 zniesiono kolejne przepisy, tłumacząc, że amerykańskie przedsiębiorstwa potrzebują większej elastyczności, by skutecznie rywalizować z koncernami japońskimi. Podczas kadencji Reagana nastąpiło dziesięć największych fuzji, jakie widziała Ameryka - i żadna z nich nie wywołała sprzeciwu FTC. Liczba postępowań agencji przeciwko prowadzącym monopolistyczne praktyki korporacjom spadła w latach 80. o połowę, zaś oskarżenia, które wносиła ona do sądu, dotyczyły tak „potężnych” koncernów, jak Oklahoma Optometric Association. W tym samym czasie Reagan osobiście wystąpił w obronie dziesięciu największych światowych linii lotniczych, przeciwko którym toczyło się śledztwo jego własnego rządu.²⁰⁸ Jeśli chodzi o branżę kulturalną, obraz ułożył się w ostateczną całość w roku 1993, kiedy sędzia federalny Manuel Real zniósł antytrustowe ograniczenia nałożone na trzy główne stacje telewizyjne w latach 70. Decyzja ta ponownie zapaliła zielone światło dla gigantów medialnych, nadających w najlepszym czasie antenowym swoje własne programy i filmy, i utorowała drogę fuzji Disneya z ABC.²⁰⁹

Jednak nawet w dzisiejszym klimacie ogólnego rozluźnienia antymonopolistycznych przepisów pomysły co bezczelniejszych wyznawców synergii zaczynają budzić tak długo uszpioną uwagę FTC. Najpierw była to głośna sprawa Microsoftu, potem oferta wykupienia przedsiębiorstwa dystrybucji książek Ingram, złożona przez Barnes & Noble. Federalna Komisja Handlu musiała uruchomić specjalną linię telefoniczną dla dzwoniących ze skargami, a Barnes & Noble ostatecznie

zrezygnował ze swoich planów. Nie przez przypadek najwięcej kontrowersji budzą tego rodzaju zakusy w branżach wydawniczej i oprogramowania komputerowego: tutaj gra toczy się nie o tanie zszywacze, zabawki czy nieometkowane ręczniki, lecz o wolność publikacji i swobodny dostęp do zdrowej różnorodności poglądów. Fakt, iż koncentracja własności w rękach kilku koncernów internetowych, wydawniczych i księgarskich nastąpiła tuż po, jak się dzisiaj wydaje, nierozważnie szumnej kampanii na temat nieograniczonej jawności i nowych szerokich możliwości, jakie niesie rewolucja informatyczna, tylko pogarsza sprawę.

W otwartym e-mailu do Billa Gatesa, Andrew Shapiro, członek Center for Internet and Society harwardzkiego wydziału prawa, wyraża opinię, którą podziela z pewnością wielu myślących obserwatorów nowoczesnych fuzji i systemów oddziaływania wielokanałowego. „Skoro główną ideą tej rewolucji ma być umożliwienie ludziom czerpania z szerokiego wachlarza możliwości, to dlaczego zacieśniasz rynek i ograniczasz możliwości wyboru? Dlaczego z miesiąca na miesiąc obejmujesz siecią synergii kolejne dziedziny?”.²¹⁰

Za tą sprzecznością kryje się znacznie poważniejsza zdrada niż zwyczajny fałsz reklamy, do którego wszyscy zdążyliśmy się przyzwyczaić. Tym razem zdradzone zostały ni mniej, ni więcej, tylko podstawowe obietnice ery informatycznej: obietnice wyboru, komunikacji i wolności.

ROZDZIAŁ 8: KORPORACYJNA CENZURA

Wznoszenie barykad wokół ometkowanego miasteczka

*Raz na dwa tygodnie zdejmuję z półki coś;
co moim zdaniem nie jest na poziomie Wal-Marta.*

- Teresa Stanton, menedżer supermarketu Wal-Mart w Cheraw w Południowej Karolinie, na temat praktykowanego przez sieć cenzurowania czasopism o prowokacyjnych okładkach, *The Wall Street Journal*, 22 października 1997

W niektórych przypadkach zamach na wolność wyboru przekracza granice drapieżnego handlu detalicznego i monopolistycznych synergii, posuwając się do praktyki, którą można określić jako zwykłą cenzurę: do aktywnej eliminacji i zatrzymywania materiałów. Większość z nas zdefiniowałaby cenzurę jako ograniczanie treści, narzucane przez rząd lub inne instytucje państwowe lub wymuszane - zwłaszcza w społeczeństwach północnoamerykańskich - przez grupy nacisku, uzasadniane względami politycznymi lub religijnymi. Widać jednak coraz wyraźniej, iż powyższa definicja stała się dzisiaj anachroniczna. Chociaż zawsze znajdzie jakiś Jesse Helms czy pani z kółka różańcowego, próbująca doprowadzić do zakazania koncertu Marilyn Manson, te drobne dramaty schodzą na dalszy plan wobec znacznie poważniejszych zagrożeń dla wolności słowa.

Korporacyjna cenzura ma bezpośredni związek z tematem poprzednich rozdziałów: koncerty medialne i detaliczne rozděły się do takich rozmiarów, że prosta decyzja, które towary wyłożyć na półki czy które produkty kulturalne zamówić - decyzje zupełnie słusznie pozostające w gestii właścicieli interesów i producentów kultury - mają dzisiaj kolosalne

konsekwencje: ci, którzy je podejmują, mają możliwości zmieniania pejzażu kulturowego, w którym żyjemy. Za każdym razem, kiedy menedżer Wal-Marta zdejmuje z półki ilustrowane czasopismo, kiedy okładka płyty kompaktowej zostaje dostosowana do stylu Kmart, albo kiedy Blockbuster Video odmawia przyjęcia filmu, ponieważ koliduje on z jego własną wizją „rozrywki rodzinnej”, taka pojedyncza, prywatna decyzja działa jak kamień rzucony w wodę, wywołując fale, które rozchodzą się po całym obszarze przemysłu kulturalnego, wpływając nie tylko na wybór artykułów, które można dostać w lokalnym hipermarkecie, lecz przede wszystkim na to, co w ogóle zostanie wyprodukowane.

Zarówno Wal-Mart, jak i Blockbuster wywodzą się z południa Stanów Zjednoczonych, będącego bastionem chrześcijaństwa - Blockbuster z Teksasu, Wal-Mart z Arkansas. Obaj detaliści wierzą, iż odnieśli sukces finansowy dzięki lansowanemu przez siebie modelowi „rodzinnemu”, który sam w sobie przyciąga masową klientelę. Model ów (przyjęty również przez Kmart) sprowadza się do tworzenia centrum zunifikowanej rodzinnej rozrywki, w którym Mama i Tata znajdą najnowszy hollywoodzki przebój i ostatnią płytę Gartha Brooksa i gdzie parę kroków dalej Johnny dostanie *Tomb Raider 2*, a Melissa powzrusza się z Alanis.

Blockbuster, Wal-Mart, Kmart i wszystkie wielkie sieci supermarketów chronią tę formułę, stosując politykę nieprzyjmowania żadnych produktów, które mogłyby osłabić wizerunek wielobranżowego sklepu dla całej rodziny. Model dużego centrum handlowego, gdzie wszystko można załatwić w jednym miejscu, jest zwyczajnie zbyt lukratywny, by podejmować ryzyko. Wal-Mart i hipermarkety - które w USA łącznie przynoszą 55% wpływów z kolportażu prasy - odrzucają więc tytuły dopuszczające się obrazy moralności (powodem może być zanadto roznegliżowana panienka na okładce lub artykuł „Orgazm u niej i u niego”

albo: „Wyjście z szafy: dlaczego musiałam odejść od mojego męża do innej kobiety”).²¹¹ Wal-Mart i Kmart nie przyjmują płyt kompaktowych, jeśli uznają, że okładka lub teksty zawierają za dużo seksu lub zbyt otwarcie poruszają tematy, które mogą zgorszyć dobrych chrześcijan (aborcja, homoseksualizm i satanizm). Tymczasem Blockbuster, kontrolujący 25% amerykańskiego rynku kaset wideo, oferuje szeroki wybór filmów ociekających seksem i przemocą, konsekwentnie nie dopuszczając tylko tych, które otrzymały kwalifikację NC-17 (tak w Stanach oznacza się filmy dozwolone od lat 17).

Według wielkich sieci cenzurowanie sztuki jest po prostu jednym z wielu udogodnień dla ceniących wartości rodzinne klientów, podobnie jak uśmiechnięte twarze sprzedawców czy niskie ceny. „Klienci rozumieją, iż nasze decyzje dotyczące sprzedaży muzyki i kaset wideo podyktowane są zdrowym rozsądkiem i chęcią dostarczenia im takich materiałów, jakie mogą zechcieć kupić”, mówi Dale Ingram, dyrektor Wal-Marta ds. relacji z przedsiębiorstwami. Zaś Blockbuster powiada: „Szanujemy potrzeby zarówno rodziny, jak i jednostki”.²¹²

Wal-Mart może pozwolić sobie na tak daleko posuniętą gorliwość, ponieważ rozrywka stanowi zaledwie drobną część jego oferty detalicznej. Największy przebój filmowy czy płytowy nie jest w stanie zrobić wyłomu w zasadach Wal-Mart; detalista nie boi się wejść w konflikt z najlepiej sprzedającymi się artystami i twardo broni swojej wizji środowiska sprzedaż gdzie narzędzia z napędem elektrycznym i hip-hopowe albumy wystawione są w sąsiednich alejkach. Największy rozgłos wywołała odmowa przyjęcia przez sieć drugiej płyty Nirvany, *In Utero*, mimo że pierwszy album tego zespołu otrzymał czterokrotną platynę, ponieważ Wal-Martowi nie spodobał się wizerunek ludzkich płodów na odwrocie okładki. „W Wal-Marcie znacznie lepiej od Nirvany sprzedają się artyści country w

rodzaju Vince'a Gilla czy Gartha Brooksa”, oświadczył beztrąsko przedstawiciel sieci Trey Baker.²¹³ W obliczu przewidywanej utraty 10% zysków (tyle wynosił wówczas udział Wal-Marta w amerykańskim rynku muzycznym) Warner i Nirvana ustąpili, i zmienili projekt graficzny okładki. Zmienili również tytuł piosenki *Rape Me (Gwałć mnie)* na *Waif Me (Rzuć mnie)*. W 1997 roku Kmart Canada zajął podobne stanowisko wobec płyty Prodigy *Fat of the Land*, twierdząc, iż okładka oraz teksty piosenek *Smack My Bitch Up* i *Funky Shit* po prostu nie pasują do Kmartu. „Nasza przeciętna klientka to zamężna pracująca matka, uznaliśmy więc, iż płyta nie nadaje się do sklepu rodzinnego”, powiedział menedżer Allan Letch.²¹⁴ Idąc w ślady Nirvany, niegrzeczni chłopcy z Wielkiej Brytanii zgodzili się, na prośbę swojej wytwórni, wydać złagodzoną wersję płyty .

W rzeczywistości tego rodzaju cenzura tak ściśle splotła się z procesem produkcji, iż często traktowana jest jeden z etapów obróbki materiału. Dostosowując się do zasad Blockbuster, część wielkich studiów filmowych w ogóle zaprzestała kręcenia filmów, którym groziłaby kategoria NC-17. Czasem jednak, choć stosunkowo rzadko, montowane są dwie wersje filmu, -jedna dla kin i druga, pocięta, dla Blockbuster. W końcu który producent odpuści sobie 25% zysków z rozpowszechniania kaset wideo, zanim jeszcze film opuści stół montażowy? Jak powiedział w *The New Yorker* reżyser David Cronenberg: „Wygląda na to, że dzisiaj obowiązuje założenie, iż wszystkie filmy muszą nadawać się do pokazywania dzieciom. [...] Każdy, kto chce zrobić film dla dorosłych, poddawany jest ogromnej presji.”²¹⁵

Wiele pism ilustrowanych, wliczając w to *Cosmopolitan* i *Vibe*, pokazuje centrom handlowym i supermarketom egzemplarze sygnałne przed wysyłką nakładu. Po co ryzykować zwroty w przypadku uznania numeru za zbyt kontrowersyjny? „Jeśli nie uprzedzisz ich z góry wykreślą

tytuł ze swojej listy i nie wprowadzą go więcej z powrotem”, wyjaśnia Dana Sacher, dyrektor działu kolportażu *Vibe'a*. „A w ten sposób nie sprzedadzą jednego numeru, ale może sprzedadzą następne”.²¹⁶

Zespoły muzyczne nie wydają płyt co miesiąc, tylko raz na kilka lat, nie mogą więc pozwolić sobie na luksus uprzedzania Wal-Marta o potencjalnie kontrowersyjnej okładce i liczenia, że następnym razem pójdzie im lepiej. Podobnie jak producenci filmowi, wytwórnice płytowe z góry przygotowują się na taką sytuację, wypuszczając na potrzeby hipermarketów drugą wersję tego samego albumu - ocenzurowaną, podretuszowaną, niekiedy uboższą o całe utwory. Chociaż stało się to już rutynową strategią w przypadku zdobywców platynowych płyt, w rodzaju Nirvany czy Prodigy, zespoły o mniejszej sile przebicia często w ogóle muszą rezygnować z nagrywania swoich piosenek tak, jakby chciały, na rzecz jednej, ugrzecznionej wersji, możliwej do zaakceptowania przez stojących na straży rodzinnych wartości detalistów.

Brak widocznego zaniepokojenia cenzorskimi naciskami Wal-Marta i Blockbuster w dużej części spowodowany jest naszą skłonnością do uznania decyzji wielkich korporacji za pozaideologiczne. Biznes kieruje się myśleniem biznesowym, mówimy sobie - nawet wtedy, kiedy efekty tych decyzji noszą wyraźnie polityczny charakter. W sytuacji, gdy poszczególni detaliści zdominują rynek w takim stopniu, w jakim czynią to dzisiaj wielkie sieci, ich działalność rodzi poważne pytania o stan swobód obywatelskich i życia publicznego. Jak wyjaśnia Bob Merlis, przedstawiciel Warner Brothers Records, prywatne decyzje miewają zaiste poważne skutki dla życia publicznego. „Jeśli nie możesz kupić płyty, wtedy my nie możemy jej sprzedać”, powiada Merlis. „A są takie miasta, gdzie poza hipermarketami nie mamy się do kogo zwrócić”.²¹⁷ Przeto Wal-Mart, wykorzystujący swój ogrom do wymuszenia na dostawcach

preferencyjnych cen, wykorzystuje również swoją siłę nacisku do modyfikowania oferowanej przez dostawców (firmy fonograficzne oraz wydawnictwa książkowe i prasowe) sztuki.

CENZURA POPRZEZ SYNERGIĘ

Omówione dotychczas przykłady korporacyjnej cenzury były bezpośrednimi produktami ubocznymi koncentracji własności w handlu detalicznym i stanowią najbardziej niezdarną formę kontrolowania treści. Fala fuzji i przejęć w przemyśle kulturalnym zrodziła inne, bardziej subtelne - i zapewne bardziej interesujące - mechanizmy blokowania swobody wypowiedzi, coś w rodzaju cenzury poprzez oddziaływanie wielokanałowe.

Jedną z przyczyn, dla których producenci nie przeciwstawiają się purytańskim detalistom, jest okoliczność, iż zarówno owi detaliści, jak i dystrybutorzy i producenci nierzadko stanowią własność, całkowitą lub częściową, tej samej firmy. Nigdzie owa sytuacja nie jest widoczna wyraźniej niż w przypadku relacji między Paramount Films i Blockbuster Video. Paramount nie może zaatakować konserwatywnej polityki Blockbuster, ponieważ skoro owa polityka istotnie stanowi najskuteczniejszą metodę zwabienia do wypożyczalni całej rodziny, to kimże jest Paramount, żeby wyciągać pieniądze z kieszeni wspólnego właściciela obu firm, Viacomu? Podobny konflikt powstał w następstwie wykupienia przez Disneya w 1993 roku niezależnego do tej pory studia Miramax. Z jednej strony Miramax dysponuje dzisiaj znacznymi rezerwami finansowymi, które może rzucić na szalę tak ryzykownych pod względem komercyjnym produkcji, jak *Zycie jest piękne* Roberto Benigniego, z drugiej jednak, rozważając, czy nakręcić politycznie kontrowersyjny i jawnie erotyczny obraz w rodzaju *Kids* Larry'ego Clarka, studio nie może nie brać pod uwagę tego, jak owa decyzja wpłynie na reputację producenta

programów rodzinnych, którą cieszą się Disney i ABC, a także presji ze strony najróżniejszych grup nacisku, mających to i owo do powiedzenia w całym tym skomplikowanym układzie.

Takie potencjalne konflikty stają się jeszcze bardziej niepokojące w przypadku holdingów medialnych, produkujących nie tylko rozrywkę, lecz również informacje i publicystykę. Tam, gdzie gazety, czasopisma, książki i stacje telewizyjne stanowią poszczególne odgałęzienia koncernu stosującego zasadę „absolutnie otwartej komunikacji” (by zacytować Sumnera Redstone’a) między poszczególnymi holdingami, istnieją uzasadnione powody do obaw, iż tysiące najróżniejszych interesów finansowych owego koncernu nie pozostanie bez wpływu na rodzaj uprawianego dziennikarstwa. Oczywiście, wydawcy prasowi ingerujący dla własnej korzyści w treść materiałów redakcyjnych to historia równie stara, co właściciel lokalnej gazety w małym miasteczku, wykorzystujący swojego *Heralda* czy *Gazette* do wyniesienia kumpla na fotel burmistrza. Jednak gdy owym właścicielem jest koncern, w orbicie jego zainteresowań znajduje się bardzo wiele odmiennych celów. Rozbudowując własne zamknięte, integralne, samoreklamujące się światy, koncern nieustannie stwarzają nowe konflikty interesów we własnym łonie, rozwiązywane za pomocą wewnętrznej cenzury. Ofiarą presji może paść pismo, na którym wymusza się przychylną recenzję wyprodukowanego przez bratnią wytwórnię filmu czy komediowego serialu telewizyjnego, redaktor naczelny, poproszony o zdjęcie materiału mogącego zaszkodzić przygotowywanej fuzji, a nawet całe gazety, od których oczekuje się, że będą chodziły na paluszkach wokół ciał ustawodawczych i nadzorujących, w których gestii leży przydzielenie koncesji telewizyjnych i rozpatrywanie skarg o monopolistyczne praktyki. Powstaje sytuacja, w której nawet najbardziej nieprzejednani redaktorzy naczelni i producenci, nieugięci

stawiający czoła wszelkim zakusom cenzury zewnętrznej - czy to ze strony wpływowych lobby politycznych, czy menedżerów Wal-Marta i własnych reklamodawców - nie są w stanie wytrzymać wewnątrz- korporacyjnej presji.

Najbardziej nagłośniony przypadek cenzury poprzez synergii zdarzył się we wrześniu 1998 roku, kiedy stacja telewizyjna ABC ukręciła łeb materiałowi na temat Disneya, przygotowanemu przez uhonorowany dziennikarskimi nagrodami zespół złożony z reportera śledczego Briana Rossa i producentki Rhondy Schwartz. Historia zaczęła się od szeroko zakrojonego śledztwa w związku z zarzutami o nazbyt luźne traktowanie norm bezpieczeństwa w parkach rozrywki i ośrodkach wypoczynkowych, prowadzące do zatrudniania sprawców przestępstw seksualnych, nie wyłączając pedofilów.

Ponieważ Disney World miał być tylko jednym z kilku wziętych pod lupę parków, projekt Rossa i Schwartz otrzymał zielone światło. Nie był to zresztą pierwszy raz, kiedy para dziennikarzy stanęła przed perspektywą informowania o własnej spółce-matce. W marcu 1998 roku magazyn informacyjny ABC *20/20* nadał materiał na temat nieludzkich warunków pracy na wyspie Saipan, mającej status terytorium powierniczego z USA. Chociaż skrytykowane zostały przede wszystkim Ralph Lauren i Gap, w relacji wspomniano mimochodem, iż pośród innych amerykańskich koncernów, których zlecenia realizowały wyzyskujące robotników fabryki, znajduje się również Disney.

Reportaż rządzi się jednak własnymi prawami i w trakcie zbierania materiałów na temat sytuacji w parkach rozrywki dziennikarze odkryli, iż Disney nie ma luźnego związku ze sprawą, lecz odgrywa w niej rolę kluczową. Prezes ABC News David Westin obejrzał dwie wersje robocze demaskatorskiego, jak się okazało, programu na temat skandali seksualnych

w Disney World i obje odrzucił. „Nie nadawały się”, poinformowała rzeczniczka stacji Eileen Murphy.²¹⁸ Mimo iż Disney zaprzecza oskarżeniom o zbyt pobłażliwe przepisy dotyczące bezpieczeństwa, które to oskarżenia po raz pierwszy zostały wysunięte w książce *Disney: The Mouse Betrayed*, i mimo że prezes zarządu Michael Eisner oświadczył publicznie, iż „wolałby, żeby ABC nie zajmowała się Disneyem”²¹⁹, ABC zaprzecza, jakoby reportażowi ukręcono łeb na skutek nacisków ze strony spółki-matki. Murphy przyznał jednak, że „generalnie nie chcemy angażować się w śledztwa skupiające się wyłącznie na Disneyu, a to z wielu powodów, między innymi dlatego, że każdy wynik takiego śledztwa, pozytywny lub nie, będzie budzić podejrzenie”.²²⁰

Najostrzej o całej sprawie pisał *Brill's Content*, czasopismo poświęcone mediom, założone w 1998 roku przez Stevena Brilla. Na kierownictwo i dziennikarzy ABC posypały się gorzkie zarzuty milczenia w obliczu cenzury oraz uległości wobec terroru własnej zinternalizowanej Myszki Miki. W swoim poprzednim wcieleniu założyciela telewizji kablowej Court TV i czasopisma *American Lawyer*, Steven Brill miał okazję przyjrzeć się z bliska funkcjonowaniu cenzury poprzez synergę. Brill twierdzi, że odkąd sprzedał w roku 1997 swoje miniaturowe imperium medialne koncernowi Time Warner, kilkakrotnie naciskano, by wycofał ten czy inny materiał, przydeptujący którąś z macek imperium Time Warner/Turner. W memo, przedrukowanym we fragmentach przez *Vanity Fair*, Brill pisze, że prawnicy koncernu próbowali nie dopuścić do publikacji w *American Lawyer* relacji z procesu wytoczonego magazynowi *Time* (stanowiącemu własność Time Warner) przez Kościół Scjentologiczny i prosili Court TV o powstrzymanie się od relacjonowania procesu, w który uwikłany był Warner Music. Twierdzi również, iż dyrektor finansowy Time Warner Richard Bressler poprosił go, żeby „ukręcił łeb materiałowi” na temat

William Baera, dyrektora Biura ds. Konkurencji Federalnej Komisji Handlu - o ironio, tej samej instytucji, która odpowiadała za sprawdzenie, czy fuzja Time Warner i Turner jest zgodna z zapisami antytrustowego ustawodawstwa.²²¹

Mimo owych prób ingerencji wszystkie wspomniane materiały trafiły do druku i na antenę, niemniej doświadczenia Brilla stawiają pod znakiem zapytania przyszłą wolność prasy w świecie łączących się ze sobą gigantów. Dziennikarze walczący o prawo do wykonywania swojego zawodu zawsze wysoko nieśli swój sztandar, jednak w dzisiejszym klimacie na jednego niezłomnego przypada wielu chętnych do chodzenia na paluszkach, byle tylko nie stracić posady. I nic dziwnego, iż niektórzy dziennikarze już dzisiaj wszędzie węszą niebezpieczeństwo, uprzedzając życzenia zarządu w sposób znacznie bardziej kreatywny i paranoiczny, niż sam zarząd mógłby to sobie wymarzyć. Na tym właśnie polega zdradliwa i podstępna natura autocenzury: knebluje usta znacznie skuteczniej, niż cała armia siejących postrach i wciskających swoje trzy grosze medialnych magnatów.

CHIŃSKIE PRZEPYCHANKI

Ostatnie lata pokazały, że dziennikarze, producenci i wydawcy nie tylko znajdują powody, by ostrożnie omijać ciała ustawodawcze i nadzorujące (nie wspominając o korporacyjnych parkach rozrywki), lecz - jak to się miało w przypadku Chin - potrafią uznać za strefę nietykalną całe państwo. Odkąd Deng Xiaoping wstępnie zniósł monopol informacyjny Komunistycznej Partii Chin i zaczął powoli otwierać granice swojego kraju dla niektórych zatwierdzonych przez cenzurę zagranicznych mediów i producentów rozrywki, zachodnie media informacyjne i przemysł rozrywkowy co i rusz wikłają się w jakiś incydent grożący gwałtownym ochłodzeniem stosunków.

Globalny przemysł kulturalny zaczyna oswajać się z myślą, że to Zachód będzie musiał dostosować się do chińskich reguł gry - i to zarówno w Państwie Środka, jak i na swoim własnym terenie. Reguły te zostały zgrabnie podsumowane w artykule opublikowanym w roku 1992 przez *The South China Morning Post*: „Dziennikarzom i pracownikom kultury gwarantuje się wolność wykonywania zawodu bez ingerencji komisarzy i cenzorów, pod warunkiem, że nie będą łamać prawa ani podważać linii partii”.²²² A wobec faktu, iż spodziewaną liczbę abonentów telewizji kablowej w Chinach w roku 2000 szacowano na 100 milionów, kilku budowniczych imperiów kulturalnych niezwłocznie postanowiło skorzystać z owej wolności i dojść do porozumienia z chińskim rządem.

Już na samym początku tej współpracy głośnym echem odbiła się decyzja Ruperta Murdocha o usunięciu z azjatyckiej wersji Star TV programu BBC World Service. Władze Chin oprotestowały materiał BBC poświęcony Mao Zedongowi, wysyłając tym samym wyraźny sygnał, jakiego rodzaju dziennikarstwo będzie dobrze widziane i opłacalne w Chinach. Nie tak dawno zaś Harper Collins Publishers (brytyjski wydawca niniejszej książki), również będący własnością News Corp Murdocha, zrezygnował z publikacji książki *East and West: China, Power, and the Future of Asia*, napisanej przez ostatniego brytyjskiego gubernatora Hongkongu Chrisa Patten. Zachodziła obawa, iż poglądy wyrażone przez Patten - który wzywał do demokratyzacji Hongkongu i piętnował łamanie praw człowieka w Chinach - mogą rozwścieczyć chiński rząd, od którego zależą losy satelitarnych interesów Murdocha. Skandal, który wybuchł w związku z tą decyzją, pociągnął za sobą kolejne oskarżenia o uprawianie cenzury w imię globalnej synergii, w tym bardzo poważne zarzuty ze strony Jonathana Mirsky'ego, byłego szefa działu Azji Wschodniej londyńskiego *Timesa*, należącego również do Murdocha. Mirsky oświadczył, iż gazeta

„postanowiła po prostu, ze względu na interesy Murdocha, nie wnikać zanadto w sytuację w Chinach”.²²³

Lęk przed odwetem ze strony Chińczyków nie jest pozbawiony podstaw. Tamtejszy rząd, znany z prześladowania mediów nietrzymających się ściśle linii partii i nagradzania tych, które są jej posłuszne, wprowadził w październiku 1993 roku zakaz kupowania i posiadania prywatnych anten satelitarnych: odbierały one więcej niż dziesięć zagranicznych stacji, w tym CNN, BBC i MTV. Liu Xilian, wiceminister ds. radia, filmu i telewizji, powiedział tylko: „Jedne programy satelitarne są, a inne nie są odpowiednie dla normalnej publiczności”.²²⁴ Władze Chin wystrzeliły kolejną salwę ostrzegawczą grudniu 1996, kiedy dowiedziały się, że Disney zamierza zrealizować *Kundun - życie Dalajlamy*, film Martina Scorsese o tybetańskim przywódcy duchowym. „Wyrażamy stanowczy sprzeciw wobec produkcji tego filmu. Ma on na celu gloryfikację Dalajlamy, co jest wtrącaniem się w wewnętrzne sprawy Chin”, oświadczył Kong Mm, wysoki urzędnik w Ministerstwie ds. Radia, Filmu i Telewizji.²²⁵ Kiedy studio mimo to wyprodukowało film, Pekin wprowadził embargo na wszystkie filmy Disneya i zdjął je dopiero po dwóch latach.

Ponieważ Chiny dopuszczają do kin tylko dziesięć zagranicznych filmów rocznie i ściśle kontrolują ich rozpowszechnianie, sprawa *Życia Dalajlamy* zmroziła cały przemysł filmowy, mający w planach kilka innych związanych z Chinami obrazów, wliczając w to *Fatalną namiętność* wytwórni MGM i *Siedem lat w Tybecie* Sony. Ani MGM, ani Sony, co trzeba poczytać im za zasługę, nie przerwało realizacji zaczętych już projektów, a środowisko filmowe stanęło murem przy Scorsesem i jego *Życiu Dalajlamy*. Jednak obie wytwórnie wydały oficjalne oświadczenia, usiłujące odpolitycznić „chińskie” filmy, nawet jeśli oznaczało to zaprzeczanie wypowiedziom ich własnych gwiazd i reżyserów. MGM

kontynuował pracę nad *Fatalną namiętnością*, filmem o przeżartym korupcją chińskim wymiarze sprawiedliwości z Richardem Gere'em w roli głównej, jednak podczas gdy Gere utrzymywał, iż obraz „stanowi próbę spojrzenia pod innym kątem na kwestię Tybetu”,²²⁶ Gerry Rich, prezes MGM ds. globalnego marketingu, opowiadał zupełnie co innego: „Nie realizujemy żadnego programu politycznego. Zajmujemy się sprzedawaniem rozrywki”. Podobną etykietkę Sony próbowało przykleić filmowi *Siedem lat w Tybecie*: „Nie chcesz przecież wywołać wrażenia, że robisz film o polityce”.²²⁷ Disney zdołał tymczasem nakłonić wreszcie chiński rząd do zdjęcia embarga na jego filmy, a to dzięki wejściu na ekrany *Mulan*, pochlebnej animowanej bajeczki na podstawie liczącej sobie 1300 lat legendy z czasów Dynastii Sui. *The South China Morning Post* nazwał opowieść o chińskim heroizmie i patriotyzmie „gałązką oliwną” i „najbardziej przyjaznym Chinom filmem, jaki Hollywood nakręcił od wielu lat”. Obraz spełnił swoje zadanie: co prawda poniósł klęskę kasową, ale za to otworzył drzwi dla rozmów z Pekinem na temat wartego 2 mld dolarów projektu parku rozrywki w Hongkongu.

Medium [telewizja - H. P] zmieni się z masowo produkowanego i masowo konsumowanego towaru w nieustające święto nisz i specjalności. [...] Nadchodzi nowa era indywidualizmu, która przyniesie erupcję kultury bez precedensu w dotychczasowej historii ludzkości.

- George Gilder, *Life After Television*, 1990

Ochłodzenie stosunków między rządami Chin i USA, spowodowane w ostatnich latach trudnościami z dostępem do chińskich papierów wartościowych i przemysłu telekomunikacyjnego, kolejnymi aferami szpiegowskimi oraz - szczególnie brzemienne w skutki - przypadkowym zbombardowaniem ambasady chińskiej w Belgradzie podczas wojny w Kosowie, nie zmniejszyło bynajmniej apetytu zachodnich mediów na chiński rynek rozrywki. A to częściowo dlatego, że o ile w przeszłości pragnienie wejścia do Chin opierało się na przewidywanych dochodach, o

tyle w 1998 roku przewidywania te stały się rzeczywistością. *Titanic* Jamesa Camerona pobił wszelkie rekordy oglądalności filmów zagranicznych, zarabiając w Chinach 40 mln dolarów, i to w warunkach pogarszającej się koniunktury.

Te chińskie przepychanki są dla nas ważne przede wszystkim dlatego, iż wiele mówią o tym, jakimi priorytetami kierują się i jak wielką władzę mają dzisiaj międzynarodowe przedsiębiorstwa. Kierowanie się własnym interesem finansowym nie jest w biznesie niczym nowym, ani też nie stanowi samo przez się zagrożenia. To, co *jest* nowe, to zasięg i rozrzut owych finansowych interesów, a także ich potencjalne konsekwencje, i to zarówno w skali międzynarodowej, jak lokalnej. Konsekwencje te dają o sobie znać bynajmniej nie w czasie impasów między takimi wielkimi graczami, jak Rupert Murdoch, Michael Eisner, Martin Scorsese i Chris Patten, którzy dysponują funduszami i siłą przebicia pozwalającymi im nieprzerwanie piąć się w górę, bez względu na drobne komplikacje. Disney i News Corp coraz lepiej radzą sobie w Państwie Środka, Tybet stanowi w środowisku gwiazd filmowych i muzyków *cause celebre*, a kontrowersje wokół książki Pattena, która szybko znalazła innego wydawcę, zwiększyły tylko liczbę sprzedanych egzemplarzy. Trwałe efekty przybiorą raczej formę autocenzury, jaką koncerty medialne są teraz w stanie zaszcześcić na wszystkich szczeblach pracowniczej hierarchii. Dlaczego dziennikarze, wydawcy i producenci, zmuszeni uwzględniać ekspansjonistyczne zakusy zatrudniających ich potentatów medialnych, mieliby zatrzymać się na Chinach? Czyżby żaden międzynarodowy gigant nie prowadził, albo nie zamierzał prowadzić w ludnej Indonezji interesów, którym mogą zaszkodzić doniesienia na temat zbrodni ludobójstwa dokonywanych przez indonezyjski rząd w Timorze Wschodnim? Co będzie, jeśli jakiś konglomerat zechce wejść na rynek Nigerii, Kolumbii czy Sudanu?

Przeszliśmy daleką drogę od retoryki z czasów upadku muru berlińskiego, kiedy to potentaci medialni opowiadali, iż ich produkty kulturalne niosą pochodnię wolności narodom cierpiącym pod jarzmem autorytarnych reżimów. Nie dość, że misja ta została szybko zarzucona na rzecz własnego interesu ekonomicznego, to jeszcze można się obawiać, iż zdecydowani podbić globalny rynek za wszelką cenę, giganci będą intensyfikować swe wysiłki pod wysoko wzniesionym sztandarem autorytaryzmu.

TYRANIA PRAW AUTORSKICH

Po „rock’n’rollowych wiecach” serbskich nastolatków w czapeczkach Chicago Bulls, którzy w odpowiedzi na ataki lotnicze NATO w 1999 roku bezczelnie palili amerykańskie flagi, niewiele znajdzie się naiwnych, którzy chcieliby dalej utrzymywać, iż MTV oraz McDonald’s niosą światu pokój i demokrację. Jednak owe chwile, kiedy pop-kultura stanowiła pomost ponad podziałami czasu wojny, jedno uświadomiły nam z pełną mocą - nawet tam, gdzie nie istnieje żaden inny kulturowy, polityczny czy językowy wspólny grunt, zachodnie media spełniły przynajmniej obietnicę wprowadzenia pierwszego naprawdę globalnego słownika metafor, muzyki i ikon. Możemy nie zgadzać się co do całej reszty, ale wszyscy wiedzą, że Michael Jordan jest najlepszym koszykarzem wszech czasów.

W porównaniu z górnolotnymi słowami na temat „globalnej wioski”, jakimi szafowano po upadku komunizmu, może to się wydawać niewielkim osiągnięciem, wystarczyło jednak, by zrewolucjonizować sposób uprawiania zarówno sztuki, jak i polityki. Słowne i wizualne aluzje do telewizyjnych seriali komediowych, postaci z filmów, sloganów reklamowych i korporacyjnych logo stały się najskuteczniejszym narzędziem porozumiewania się ponad kulturami. Jak daleko zaszedł ten proces społecznego branding, okazało się w marcu 1999 roku, kiedy wybuchł skandal wokół popularnego podręcznika używanego w szkołach

amerykańskich. W książce do matematyki dla klasy 6. roko się od fotografii i odniesień do dobrze znanych markowych produktów: najków, hamburgerów McDonald'sa, napojów energetycznych Gatorade. Jedno z zadań tekstowych uczyło dzieci mierzenia średnicy koła na przykładzie ciasteczka Oreo. Jak było do przewidzenia, ów przypadek, stanowiący kamień milowy w historii komercjalizacji procesu nauczania, doprowadził część rodziców do prawdziwej furii; wyglądało na to, że otrzymaliśmy podręcznik złożony z tekstów sponzorowanych. Wydawca książki, McGraw-Hill, upierał się jednak, że to wszystko nie tak. „Staramy się mówić o rzeczach, które dzieciaki dobrze znają, żeby mogły zobaczyć, że matematyka jest obecna w ich codziennym życiu”, tłumaczyła Patricia S. Wilson, jedna z autorek podręcznika. Aluzje do markowych produktów nie były płatną reklamą, mówiła, lecz próbą przemówienia do uczniów ich własnym językiem - innymi słowy, językiem marek.²²⁸

Jak ciasno język i marki spłoty się ze sobą, najlepiej wiedzą menedżerowie odpowiedzialni za ich rynkowy wizerunek. Najnowsze trendy teorii marketingu zachęcają firmy, by przestały postrzegać swoje marki jako zespół określonych cech, lecz spojrzwały na nie pod kątem psychologicznej roli, jaką odgrywają w kulturze popularnej i życiu konsumentów. Antropolog kultury Grant McCracken uczy korporacje, iż chcąc zrozumieć własną markę, trzeba najpierw uwolnić. Produkty w rodzaju zestawu obiadowego Kraft Dinner, twierdzi McCracken, zaczynają żyć własnym życiem, kiedy tylko opuszczą sklep - stają się ikonami pop-kultury, narzędziem zacieśniania więzi rodzinnych i twórczo konsumowanym wyrazem indywidualności.²²⁹ Ostatni rozdział teorii tej szkoły brandingowej dopisała profesor Harvardu, Susan Fournier, której praca *The Consumer and the Brand: An Understanding within Framework of Persona! Relationship* zachęca handlowców do zastosowania modelu

stosunków międzyludzkich do określenia miejsca marki w społeczeństwie: czy jest żoną wybraną przez rodziców?, najlepszym przyjacielem czy kochanką?, czy konsumenci „zdradzają” swoją markę, czy też dochowują jej wierności?, czy mamy do czynienia z „przelotną sympatią”, czy „układem typu pan-niewolnik”? Jak pisze Fournier: „związków tych nie determinuje wizerunek marki „zawarty” w kulturze, lecz głębokie, psychologiczne i socjokulturowe znaczenie, jakie nadaje marce konsument”.²³⁰

Dobrze to czy źle, wchodzimy więc w głębokie związki emocjonalne z naszą pastą do zębów i relacje współzależnienia z odżywką do włosów. Niemal dwieście lat historii marek, które mamy za sobą, złożyło się na wytworzenie czegoś w rodzaju globalnego pop-kulturowego alfabetu Morse’a. Jest tylko jedno ale: chociaż ów alfabet został wszczepiony w nasze mózgi, nie wolno nam nim się posługiwać. W imię ochrony marki przed rozmyciem artystów i aktywistów, którzy próbują wejść z marką w prawdziwe partnerskie „relacje”, rutynowo zaciąga się do sądu, gdzie odpowiadają za naruszenie znaku towarowego, praw autorskich, zniesławienie lub „dyskredytowanie marki” - z chętnie nadużywanych paragrafów, tworzących hermetyczną osłonę wokół marki, która może odciskać na nas swoje piętno, ale której nam nie wolno choćby zadrasnąć.

To wszystko prowadzi nas z powrotem do synergii. Wedle obowiązującej w amerykańskim ustawodawstwie definicji znakiem towarowym, jest „każde słowo, nazwa, symbol, godło, albo ich kombinacja, używana w celu [...] rozpoznania i odróżnienia danych towarów od towarów produkowanych lub sprzedawanych przez innych”. Wielu rzekomych naruszcycieli praw autorskich nie próbuje sprzedać porównywalnych artykułów ani podrabiać właściwego produktu. W miarę przyjmowania przez branding coraz bardziej ekspansywnej strategii

rywalem staje się każdy, kto robi cokolwiek choćby najluźniej związanego z marką, ponieważ wszystko, co luźno związane, posiada potencjał oderwania się i otrzymania bytu niezależnej synergii w jakimś punkcie ometkowanej przyszłości.

Kiedy próbujemy więc porozumiewać się ze sobą językiem marek i ich symboli, ryzykujemy poważnie, iż ktoś wytoczy nam proces. W Stanach Zjednoczonych przepisy chroniące prawa autorskie i znak towarowy - zastrzone przez Ronalda Reagana w tej samej ustawie z 1983 roku, która liberalizuje przepisy antytrustowe - przywoływane są często w sytuacjach nie mających nic wspólnego z konkurencją na rynku, lecz raczej z zacieśnianiem kontroli marek. Oczywiście prawa te mają również absolutnie podstawowe znaczenie dla artystów, którzy inaczej nie mieliby żadnej szansy utrzymać się z wykonywanego przez siebie zawodu, zwłaszcza, jeśli wziąć pod uwagę coraz większą łatwość cyfrowego i elektronicznego rozpowszechniania. Artyści muszą mieć ochronę przed jawną kradzieżą rywali i samowolnym wykorzystywaniem ich pracy dla celów komercyjnych. Znam kilku radykalnych przeciwników praw autorskich, chodzących po świecie w koszulkach z napisami „Wszystkie prawa autorskie to złodziejstwo” i „Informacja chce być wolna”, odnoszę jednak wrażenie, iż stanowisko to ma walor raczej prowokacji niż praktycznych postulatów. Niemniej służy ono zwróceniu naszej uwagi, choćby w sposób retoryczny, na fakt, iż systematyczne prześladowania, prowadzone pod pozorem ochrony praw autorskich i znaków towarowych, prowadzą do nasilenia się procesu kulturowej i lingwistycznej prywatyzacji.

Prześladowania te stanowią dzisiaj potężny, dynamicznie rozwijający się system i chociaż ich skutki są zbyt rozległe, by dać tu ich pełną dokumentację, przytaczam kilka wybranych losowo przykładów. Cukiernie Dairy Queen nie przyjmują zamówień na ozdobienie lodowego tortu

urodzinowego podobizną Barta Simpsona z obawy przed pozwem wytwórni Fox; w 1991 roku Disney zmusił grupę rodziców z małego miasteczka w Nowej Zelandii do usunięcia z otaczającego plac zabaw muru amatorskich malunków, przedstawiających psa Pluto i Kaczora Donalda; Barney psuje dziecięce przyjęcia urodzinowe w całych Stanach, twierdząc, że każdy rodzic, przyłapany w stroju fioletowego dinozaura narusza jego znak towarowy Lyons Group, właściciel postaci Barneya, „rozesłała 1000 listów do właścicieli sklepów” wypożyczających lub sprzedających łamiące prawo kostiumy. „Mogą mieć kostiumy dinozaura. Nielegalny jest tylko fioletowy dinozaur, i to bez względu na odcień”, mówi przedstawicielka Lyons, Susan Elsner Furman.²³¹

McDonald's nie ustaje tymczasem w pracowitych prześladowaniach sklepikarzy i restauratorów szkockiego pochodzenia z powodu łamiącej zasady uczciwej konkurencji skłonności tej nacji do posiadania przedrostka Mc przed nazwiskiem. Fast food pozwał do sądu duńskie stoisko z parówkami McAllan's i utrzymany w szkockim stylu sklep z kanapkami McMunchies w angielskim hrabstwie Buckingham; nękał kawiarnię McCoffee pani Elizabeth McCaughey w BayArea w San Francisco; przez 26 lat toczył wojnę z człowiekiem nazwiskiem Ronald McDonald, właścicielem Restauracji Rodzinnej McDonalda, działającej od 1956 roku w małym miasteczku w stanie Illinois.

Tego rodzaju przypadki mogą wydawać się trywialne, lecz te same zasady agresywnego prawa własności odnoszą się do artystów i producentów kultury, usiłujących wypowiadać się na temat ometkowanego świata, w którym wszyscy żyjemy. Coraz częściej muzycy trafiają do sądu nie tylko za cytowanie fragmentów cudzych utworów, lecz również za próbę śpiewania o naszym wspólnym opatentowanym śnie. To właśnie przytrafiło się grającej „audio-kolaże” kapeli Negativland z San Francisco,

kiedy nazwała ona jedną ze swoich płyt U2 i pozwoliła sobie użyć zsampledowanych fragmentów audycji Casey'a Kasema *American Top 40*. Spotkało to również Johna Oswalda, awangardowego muzyka z Toronto, który wykorzystał swoją „rabunkowofoniczną” („*plunderphonics*”) metodę do wyprodukowania w 1989 roku zremiksowanej wersji utworu *Bad* Michaela Jacksona, która następnie ukazała się na jego krążku, rozpowszechnianym w darmowym obiegu. Negativland przegrał w sądzie z wytwórnią płytową U2, Island Records, zaś wytwórnia Jacksona, CBS Records, oskarżyła Oswalda o naruszenie praw autorskich. W ramach zawartej ugody Oswald musiał oddać wszystkie płyty, które następnie miały zostać zniszczone.

Artyści zawsze będą tworzyć sztukę, rekonfigurując nasze wspólne kody kulturowe i odwołując się do repertuaru kulturowych odniesień, jednak w sytuacji, gdy owe wspólne doświadczenia czerpiemy już nie z pierwszej ręki, lecz za pośrednictwem mediów, a w naszym społeczeństwie potężną władzą polityczną dysponują nie tylko politycy, lecz również międzynarodowe korporacje, pojawia się tyle nowych elementów, iż po raz kolejny musimy zadać sobie poważne pytania na temat przestarzałej definicji wolności słowa w naszej ometkowanej kulturze. W dzisiejszym kontekście kulturowym mówienie artystom, iż nie mogą używać starych reklam samochodów, albo muzykom, że nie wolno im cytować cudzej muzyki ani przekręcać tekstów, jest tym samym, co zakazanie grania na gitarze albo zabronienie malarzom używania czerwieni. Kryje się za tym komunikat, że kultura jest czymś, co ci się przytrafia. Kupujesz ją w Virgin Megastore i Toys'R'Us, albo pożyczasz w Blockbuster Video. Nie bierzesz w niej udziału, ani nie wolno ci jej odpowiedzieć.

Przez długi czas nikt nie kwestionował zasad tego jednokierunkowego dialogu, przede wszystkim dlatego, że aż do lat 80. procesy o naruszenie praw autorskich i znaków towarowych toczyły ze sobą głównie rywalizujące korporacje, oskarżające się nawzajem o odbieranie należnego im udziału w rynku. Artyści, tacy jak REM, The Clash, Dire Straits czy k.d. lang, mogli swobodnie śpiewać o takich opatrzonych znakiem towarowym produktach, jak Orange Crush, Cadillac, MTV czy czasopismo *Chatelaine*. Poza tym przeciętny konsument nie dysponował odpowiednimi środkami, żeby wciąć się w masowo produkowaną kulturę i włączyć jej fragmenty w coś nowego i własnego - zin, film wideo czy elektroniczne nagranie. Dopiero kiedy na rynku pojawiły się w charakterze ogólnie dostępnych towarów konsumenckich skanery; tanie fotokopiarki, urządzenia do obróbki cyfrowej i programy komputerowe w rodzaju Photoshopa, prawa autorskie i przepisy chroniące znaki towarowe weszły w orbitę zainteresowań niezależnych twórców kultury, produkujących w piwnicy swoje własne wydawnictwa, strony internetowe i kompakt; „Sądzę, że kultura zawsze opierała się na cyklach powtórzeń. [...] Nowoczesne technologie umożliwiają dostęp, łatwą manipulację oraz przechowywanie informacji z odległych miejsc i czasów”, mówi audio-pirat Steev Hise. „Ludzie będą robić, co się da”.²³²

To właśnie z robienia tego, co się da, narodziła się rabunkowofoniczna metoda Johna Oswalda. Jak sam mówi, wszystko wzięło się stąd, iż miał on dostęp do technologii, umożliwiającej odsłuchiwanie płyt w różnych prędkościach. „Zajmowałem się czymś w rodzaju manipulacyjnego słuchania na bardzo skomplikowane sposoby, i w miarę jak moje interaktywne słuchanie stawało się coraz bardziej złożone, zacząłem myśleć o tym, jak by tu je utrwalić, żeby również inni mogli tego posłuchać”.²³³

Artystów, takich jak Oswald i jemu podobni, najbardziej niepokoi nie to, że ich działalność jest nielegalna, lecz fakt, że jest nielegalna tylko dla niektórych. Kiedy Beck, nagrywający dla wielkiej wytwórni, robi album najeżony cytatami z cudzych utworów, Warner Music uzyskuje prawa do wszystkich poszczególnych kawałków muzycznego kolażu i dzieło jest wychwalane pod niebiosa za to, iż oddaje pełne odniesień multimedialne brzmienie naszych czasów. Ale kiedy artyści niezależni robią dokładnie to samo, próbując tworzyć sztukę z powycinanych i posklejanych razem fragmentów swojego ometkowanego otoczenia, urzeczywistniając tym samym słynną obietnicę kultury „zrób-to-sam” epoki informatycznej, okazuje się, że to nie sztuka, lecz kradzież. Na to właśnie chcieli zwrócić naszą uwagę twórcy wydanej w 1998 roku undergroundowej płyty *Deconstructing Beck*, złożonej w całości z elektronicznie przetworzonych dźwięków Becka. Z ich punktu widzenia sprawa była prosta jak drut: skoro mógł to zrobić Beck, to dlaczego nie my? Prawnicy wytwórni płytowej Becka natychmiast poczęli słać listy z pogrózkami, które ustały jednak jak nożem uciął, kiedy muzycy dali wyraźnie do zrozumienia, że prą do wojny w mediach. Zdążyli w każdym razie powiedzieć to, o co im chodziło: iż obecna formuła egzekwowania praw autorskich i przepisów chroniących znaki towarowe stanowi broń w wojnie terytorialnej o to, kto będzie tworzył sztukę za pomocą nowych technologii. I wygląda na to, że o ile nie grasz w drużynie dostatecznie potężnego koncernu, który kontroluje dużą część boiska i może sobie pozwolić na zatrudnianie całej armii prawników, w ogóle wypadasz z gry.

Tego właśnie, jak się wydaje, uczy historia pozwu firmy Mattel przeciwko duńskiej kapeli popowej Aqua i jej wytwórni płytowej MCA. Mattel skarżył się, iż przebój Aquy *Barbie Girl*, zawierający słowa „Kiss me here, touch me there, hanky panky”, bezprawnie przydaje erotyzmu jego

niewinnej blond piękności. Producent zabawek wstąpił na drogę sądową we wrześniu 1997 roku, oskarżając Aquę o naruszenie znaku towarowego i nieuczciwą konkurencję. Koncern domagał się odszkodowania oraz wycofania ze sprzedaży i zniszczenia inkryminowanych płyt. Aqua wygrała spór nie dlatego, że miała lepsze argumenty od Negativland czy Johna Oswalda (może miała nawet słabsze), lecz dlatego, iż w odróżnieniu od niezależnych artystów, miała za sobą zespół prawników MCA, gotowych walczyć na śmierć i życie, byle tylko przebojowy singiel pozostał na sklepowych półkach i listach przebojów. Tak jak w przypadku Jordana i Nike'a, była to wojna marek.

Przypadek piosenki Aquy, mimo że pod względem muzycznym był to absolutny chłam, jest interesujący, ponieważ wyznaczył on nowy trend tyranii praw autorskich, polegający na tym, iż muzycy muszą dzisiaj nie tylko unikać cytowania cudzych utworów, lecz także wystrzegać się jakiegokolwiek wzmianki na temat opatrzonych zastrzeżonym znakiem handlowym produktów. Zwrócił on również uwagę na nieprzyjemne napięcia między ekspansywną logiką brandingową - korporacyjnym pragnieniem pełnej integracji z kulturą - i małostkową logiką prawniczych krucjat. Kto, jeśli nie Barbie, jest tyleż produktem, co symbolem kulturowym? Jak by nie patrzeć, Barbie stanowi archetypowy symbol pożeracza przestrzeni, kulturowej imperialistki w różowym kombinezonie. To ona w ramach obchodów „Miesiąca Barbie” przemalowuje całe miasta na kolor fuksji. To ona jest Mistrzynią Zen, od 40 lat usiłującą być dla małych dziewczynek wszystkim - lekarką, dzidzią, nastolatką, bizneswoman, ambasadorką UNICEF-u.

Ale ludzi Mattela, pozywających do sądu Aquę, nie interesowało bynajmniej rozmawianie o Barbie jako o kulturowej ikonie. „To kwestia biznesu, nie mająca nic wspólnego z wolnością słowa”, poinformował

Billboard przedstawiciel Mattela. „Nasza firma warta jest 2 miliardy dolarów i nie życzymy sobie, żeby ktoś stroił sobie z nas żarty. Takie sytuacje prowadzą do stopniowej erozji marki”.²³⁴ Barbie jest przede wszystkim przedsięwzięciem dochodowym, to prawda. Takie marki, jak Barbie, Aspirin, Kleenex, Coca-Cola i Hoover, zawsze kroczyły po cienkiej linii pomiędzy pragnieniem wszechobecności i obawą przed zbyt ścisłym kojarzeniem z daną kategorią produktów, grożącym spospoleniem nazwy handlowej - równie łatwo kojarzonej z produktem konkurencji, co ich własnym.

Lecz o ile ta walka z erozją własnego znaczenia wydaje się jak najbardziej rozsądna w kontekście rywalizujących ze sobą marek, o tyle sprawa przedstawia się zupełnie inaczej, jeśli spojrzeć na nią przez pryzmat agresywnego branding, odwołującego się do określonego stylu życia - i tutaj powstaje pilna konieczność ponownego rozpatrzenia naszego prawa do zajęcia stanowiska wobec tych „prywatnych” wizerunków. Mattel na przykład czerpie ogromne zyski z namawiania małych dziewczynek, by puszczały wodze fantazji i obsadzały swoją laleczkę w najróżniejszych rolach, pragnie jednak, by więź ta utrzymała formę monologu. Producent zabawek, chwalcący się, iż „w każdym dowolnym momencie prowadzi na całym świecie 100 różnych spraw o naruszenie znaku towarowego”²³⁵, chroni tę formułę z agresywnością, która wydaje się niemal komiczna. Pośród innych dokonań prawnicy firmy mają na swoim koncie zamknięcie zinu zbuntowanych nastolatek *Hey There, Barbie Gir!!* i skuteczne niedopuszczenie do rozpowszechniania dokumentu Todda Haynesa *Superstar: The Karen Carpenter Story*, w którym historię życia anorektycznej pop gwiazdy odgrywają laleczki Barbie (naciski prawne szły również ze strony rodziny Carpenterów).

Wydaje się jak najbardziej na miejscu przypomnienie faktu, iż muzykowi Aquy Srenowi Rastededowi pomysł piosenki *Barbie Girl* przyszedł do głowy podczas wizyty w muzeum, gdzie obejrzał „wystawę dla dzieci o Barbie”.²³⁶ Pragnąc uczynić ze swojej gwiazdy lalek artefakt kulturowy Mattel organizuje od paru lat objazdowe wystawy starych Barbie, które mają pretensje do ukazywania dziejów Ameryki poprzez historię „ulubionej amerykańskiej laleczki”. Część tych pokazów jest dziełem samego Mattela, inne - prywatnych kolekcjonerów, ściśle współpracujących z firmą, co stanowi gwarancję, iż nieprzyjemne rozdziały historii Barbie - dajmy na to protesty feministek, albo model Barbie z papierosem - w tajemniczy sposób znikną z tego wyidealizowanego obrazu. Nikt nie kwestionuje faktu, iż Barbie, tak jak kilka innych klasycznych marek, oprócz tego, że jest dziecięcą zabawką, stanowi ikonę i część składową kultury Ale Mattel - a także Coca-Cola, Disney, Levi Strauss i inne marki, które zaczęły gromadzić własne zbiory „muzealne” - chcą, żeby je uważano za ważne artefakty pop-kultury traktując zarazem kulturowe i historyczne dziedzictwo jako prywatną własność, nad którą przysługuje im pełna kontrola. Proces ten, wspomagany przez prawo autorskie oraz ochronę znaków towarowych, używane przez koncerny w charakterze skutecznych narzędzi uciszania niepożądanych komentarzy, prowadzi do zamknięcia ust wszelkiej kulturowej krytyce. Wydawcy pisma *Miller's*, adresowanego do zbieraczy lalek Barbie, są przekonani, iż Mattel pozwał ich do sądu o naruszenie praw autorskich, ponieważ w odróżnieniu od bezkrytycznych kolekcjonerów, urządzających objazdowe wystawy *Miller's* skrytykował wysokie ceny lalek i publikował stare fotografie Barbie, pozującej z paczkami papierosów Virginia Slims. Mattel nie jest bynajmniej jedynym zwolennikiem takiej strategii. Kmart na przykład zamknął stronę internetową *Kmart Sucks* założoną przez zdegrustowanego pracownika,

odwołując się nie do zapisów przeciwko zniesławieniu, co pociągałoby za sobą konieczność udowodnienia, że oskarżenia są fałszywe, lecz wnosząc przeciwko autorowi sprawę o nieautoryzowane użycie znaku handlowego K.

Tam, gdzie nie da się zapobiec nieżycziwemu przedstawianiu marki za pomocą przepisów chroniących prawa autorskie i znaki towarowe, wiele korporacji rzeczywiście ucieka się do zapisów zakazujących zniesławiania i szkalowania byle tylko nie dopuścić do publicznej debaty na temat stosowanych przez nie praktyk. Jedną z takich prób była głośna w Wielkiej Brytanii sprawa o McZniesławienie, kiedy to sieć fast foodów wstąpiła na drogę sądową przeciwko dwójce ekologów (proces ten zostanie dokładniej omówiony w rozdziale szesnastym). Zastosowana w danym przypadku taktyka prawna nie ma większego wpływu na sprzeczny do granic możliwości komunikat, wysyłany przez producentów ikon: chcemy, by nasze marki były powietrzem, które nabierasz w płuca - ale nie śmieję go wydychać.

W miarę jak koncerny w rodzaju Mattela czy McDonald'sa z coraz większym powodzeniem realizują swój cel zbudowania zamkniętych, integralnych, ometkowanych światów, coraz bardziej grozi nam uduszenie. Zapisy chroniące prawa autorskie i znaki towarowe są jak najbardziej uzasadnione w przypadku, gdy dana marka jest po prostu marką, ale w stwierdzeniu takim coraz częściej jest tyleż prawdy, co w zdaniu, że Wal-Mart to po prostu sklep. Dana marka może równie dobrze reprezentować korporację o budżecie większym niż niejedno państwo i logo znajdującym się pośród najbardziej transcendentnych symboli na świecie, korporację dążącą wszelkimi środkami do przejęcia roli zarezerwowanej dotąd dla sztuki i mediów. Jeśli nie wolno nam będzie odpowiadać tworam posiadającym taką władzę kulturową i polityczną, pod znakiem zapytania

stanie solidność fundamentów wolności słowa i demokratycznego społeczeństwa.

PRYWATYZOWANIE RYNKU MIEJSKIEGO

Nie można nie zauważyć paralelności między prywatyzacją języka i debaty na temat kultury za pomocą nadużywania zapisów chroniących prawa autorskie i znak towarowy a prywatyzacją przestrzeni publicznej poprzez szybki wzrost liczby reprezentacyjnych salonów firmowych (*superstores*), centrów handlowych stylizowanych na parki rozrywki i ometkowanych miasteczek w rodzaju Celebration w stanie Floryda. Podobnie jak stanowiące prywatną własność słowa i obrazy składają się *de facto* na międzynarodowy alfabet kulturowy, tak prywatne ometkowane przestrzenie zaczynają pełnić *de facto* funkcję miejskiego rynku - i tu po raz kolejny mamy do czynienia ze zjawiskiem mającym niepokojące implikacje dla swobód obywatelskich.

Połączenie zakupów z rozrywką w *superstores* i centrach handlowych nowej generacji zrodziło rozległą strefę prywatnej przestrzeni pseudopublicznej. Politycy, policja, pracownicy społeczni, a nawet przywódcy religijni rozumieją, że centra handlowe pełnią funkcję współczesnej agory. Lecz inaczej niż w przypadku dawnych miejskich placów, które były i nadal pozostają miejscem społecznej debaty, protestów i politycznych zgromadzeń, tutaj mile widziane są wyłącznie przemówienia reklamowe i konsumpcyjna paplanina. Wyrzucanie uczestników pokojowych protestów należy do rutynowych zajęć ochrony, nie wolno tu nawet pikietować. Ostatnimi czasy idea miejskiego rynku została wprzęgnięta w ideologię *superstores*, które zaczęły twierdzić, jakoby i one zapewniały przestrzeń publiczną. „Przede wszystkim chcielibyśmy, żeby ludzie uczynili sobie z naszego sklepu miejsce spotkań. Miejsce, gdzie mogą dostać swoją dawkę pop-kultury, a także spędzić trochę czasu. To nie

tylko miejsce, w którym się kupuje, lecz również takie, w którym się bywa”, oświadczył Christos Garkinos, wiceprezes ds. marketingu Virgin Entertainment Group przy okazji otwarcia Vancouver Virgin Megastore o powierzchni 3700 metrów kwadratowych.²³⁷

Fakt, iż budynek, w którym Virgin urządziła swój sklep, mieścił dawniej bibliotekę publiczną, stanowi trafną metaforę przekształcania się naszych sposobów gromadzenia się nie tylko jako konsumentów, lecz również jako obywateli. Barnes Noble nazywa swoje super księgarnie „ośrodkami kultury i miejscami spotkań”, i rzeczywiście niektóre z nich, zwłaszcza te w Stanach Zjednoczonych, całkiem dobrze spełniają ową rolę, goszcząc najróżniejsze imprezy; od koncertów muzyki pop po wieczory poezji.²³⁸ Super księgarnie, ze swoimi pluszowymi fotelami, fałszywymi kominkami, klubami czytelników i barkami kawowymi, powoli zastępują biblioteki i uniwersyteckie sale wykładowe w roli gospodarzy wieczorów literackich i spotkań promocyjnych z autorami nowych książek. Lecz tak jak to było w przypadku organizowania protestów na terenie centrów handlowych, i w tych niby publicznych przestrzeniach obowiązuje odmienny zestaw reguł. Filmowiec Michael Moore, promujący swoją książkę *Downsize This!*, przed wejściem do księgarni Borders w Filadelfii, gdzie miało odbyć się jego spotkanie z czytelnikami, natknął się na pikietę. Moore oświadczył, że nie weźmie udziału w spotkaniu, jeśli kierownictwo sklepu nie wpuści do środka strajkujących pracowników i nie dopuści ich na kilka minut do mikrofonu. Kierownik sklepu przystał na jego warunki, lecz wszystkie pozostałe planowane wieczory autorskie Moore’a zostały odwołane. „Nie mogłem uwierzyć, że cenzuruje mnie księgarnia”, napisał Moore, komentując incydent.²³⁹

Reprezentacyjne salony firmowe są niedoścignione, jeśli idzie o przebieranie się za ratusz miejski, za to w symulowaniu przestrzeni

publicznej nikt nie zdoła dorównać America Online, wirtualnej społeczności kółek czatowych, serwisów ogłoszeniowych i grup dyskusyjnych, gdzie nie ma klientów, a tylko obywatele Internetu. Abonenci AOL odebrali jednak w ciągu ostatnich dwóch lat parę gorzkich lekcji na temat swojej wirtualnej społeczności i granic, w jakich jej obywatele mogą korzystać ze swoich praw. AOL, chociaż jest częścią stanowiącego własność publiczną Internetu, stanowi coś w rodzaju sprywatyzowanej minisieci wewnątrz większego systemu. Firma pobiera opłaty przy wchodzeniu do serwisów i podobnie jak ochrona w centrum handlowym, może narzucić internautom przebywającym wewnątrz jej domeny własne zasady. Zrobiło się o tym głośno wśród wirtualnej braci, kiedy tak zwany Community Action Team zaczął wykasowywać z grup dyskusyjnych wiadomości, które uznał za napastliwe, bluźniercze, wprawiające w zakłopotanie lub po prostu „niepożądane”. Oprócz sprawdzania wiadomości Team ma również prawo zabronić wirtualnym adwersarzom dalszej wymiany komunikatów, zaś winnym łamania tego zakazu może czasowo lub na stałe odciąć dostęp do serwisów i do ich własnych kont e-mailowych. Niektóre listy dyskusyjne - jak na przykład poświęcona sytuacji politycznej w Irlandii, na której wymiana poglądów była szczególnie gorąca - są zamykane na dłuższy czas, by jej użytkownicy „ochłonęli”.

Powody, jakimi kieruje się AOL, łączy uderzające podobieństwo z polityką prasowo-zaopatrzeniową Wał-Marta (a także z zasadami doboru filmów, stosowanymi przez Blockbuster). Katherine Boursecnik, wiceprezes ds. programowania sieciowego, powiedziała *The New York Times*: „Świadczymy usługi i jesteśmy dumni z tego, że potrafimy Wyjść naprzeciw różnorodnym oczekiwaniom tak wielu różnych ludzi. Równocześnie jednak świadczymy usługi dla rodziny”.²⁴⁰ Chociaż mało

kto zaprzeczy, że internetowe listy dyskusyjne stanowią wylęgarnię wszelkiego rodzaju aspołecznych zachowań (od chronicznego zasypywania niechcianą pocztą po molestowanie seksualne), sam fakt posiadania przez firmę władzy nad tonem i treścią toczonych on-line dyskusji obudził upiora „AOL-owej Policji Myśli”.²⁴¹ Problem, podobnie jak w przypadku Wal-Mart, polega na tym, że AOL posiada dominujący udział w rynku: w połowie 1999 roku miał 15 milionów abonentów, czyli 43% wszystkich użytkowników Internetu w USA. Następny na liście Microsoft mógł poszczycić się zaledwie 6,4%.²⁴²

Żeby dalej skomplikować sprawę, internetowe listy dyskusyjne stanowią medialną hybrydę, są czymś pomiędzy prywatną rozmową telefoniczną a oglądaniem telewizji kablowej. Abonenci mogą uważać AOL za telefonię, mającą takie samo prawo ciąć wiadomości, co AT&T rozłączać niesmaczne pogaduszki przez telefon, firma jednak przyjmuje odmienny punkt widzenia. Odkładając na bok gadki o „wirtualnej społeczności”, AOL jest przede wszystkim markowym imperium medialnym, nad którym sprawuje taką samą kontrolę, jak Disney nad kolorem parkanów w Celebration w stanie Floryda.

Wydaje się, że bez względu na to, jak dobrze sfera prywatna naśladuje czy nawet ulepsza wygląd i atmosferę przestrzeni publicznej, restrykcyjne tendencje prywatyzacji zawsze w ten czy inny sposób dadzą o sobie znać. Odnosi się to nie tylko do przestrzeni, stanowiącej prywatną własność korporacji, takich jak AOL czy Virgin Megastore, lecz nawet do sponsorowanej przestrzeni publicznej. W Toronto przekonaliśmy się o tym w roku 1997, kiedy aktywiści ruchu antynikotynowego zostali siłą usunięci z odbywającego się pod gołym niebem, pod patronatem koncernu tytoniowego, Downtown Jazz Festival dokładnie w ten sam sposób, w jaki protestujących studentów wyrzucono z turniejów tenisowych na terenie ich

własnego miasteczka uniwersyteckiego. Ironia tkwi w tym, iż festiwal odbywał się na autentycznym rynku miejskim - na Nathan Phillips Square przed ratuszem miejskim. Protestujący dowiedzieli się, że jakkolwiek plac stanowi najbardziej publiczną przestrzeń, jaką można sobie wyobrazić, to na czas trwania festiwalu staje się on własnością sponsorującego wydarzenie producenta papierosów. W ciągu tego tygodnia obowiązuje całkowity zakaz wnoszenia nań jakichkolwiek materiałów krytykujących koncern du Maurier.

Każda wykupiona, choćby tylko na określony czas, przestrzeń dostosowuje się do wymogów sponsora. Im więcej publicznej przestrzeni zostanie sprzedane lub odnajęte wielkim korporacjom, tym częściej my, obywatele, jesteśmy zmuszeni tańczyć tak, jak nam one zagrają, żeby uzyskać dostęp do własnej kultury Czy to oznacza koniec wolności słowa? Oczywiście nie, skłania jednak do przypomnienia poglądu Noama Chomsky'ego, iż „wolność bez możliwości jest darem diabła”.²⁴³ W sytuacji totalnego marketingowego i medialnego przeciążenia, w jakim żyjemy, istotne możliwości skorzystania z wolności wypowiedzi - na dostatecznym poziomie głośności, by przebić się przez wrzawę reklamowych efektów dźwiękowych i napsuć trochę krwi korporacyjnym magnatom - kurczą się w zastraszającym tempie. To prawda, że grupy sprzeciwu mają swoje strony internetowe, ziny, plakaty pikiety i niezależne gazety i że istnieje także mnóstwo pęknięć w korporacyjnym panczeru, które mogą wykorzystać - i jak zobaczymy w części IV tej książki, wykorzystują jak nigdy dotąd. Jednak marki coraz częściej przemawiają do nas przez megafon synergii i za pomocą coraz bardziej niesamowitych prezentacji markowego „znaczenia”, przy których głos ludu jest jak mały niezależny handelek przy reprezentacyjnym salonie firmowym. Obrońca

praw konsumenta Ralph Natan ujął to w ten sposób: „Korzystanie z piątej poprawki do konstytucji uzależnione jest od poziomu decybeli”.²⁴⁴

Korporacyjna cenzura przyjmuje najbardziej niepokojącą formę, kiedy sprzedana przestrzeń nie jest kulturowym terytorium, lecz osobą. Jak już widzieliśmy, oszałamiające kontrakty sponsorskie w świecie sportu początkowo decydowały o tym, jakie logo nosił i w jakiej drużynie grał sponsorowany sportowiec. Dzisiaj kontrola ta rozszerza się również na poglądy polityczne, które wolno mu publicznie wyrażać. Odważne wystąpienia, jak sprzeciw Muhammada Ali wobec wojny w Wietnamie, dawno już zostały zastąpione przez lemoniadowy radykalizm NBA-owskiego wielbiciela przebieranek Dennisa Rodmana - sponsorzy naciskają na sportowców, żeby nie wyrywali się z niczym, co mogłoby zakłócić ich wizerunek wyluzowanego żywego biliboardu. Jak zauważył kiedyś Michael Jordan: „Republikanie też kupują buty do biegania”.

Kanadyjski sprinter Donovan Bailey przekonał się o tym na własnej skórze. Na kilka dni przed zwycięstwem w igrzyskach olimpijskich, które uczyniło go najszybszym człowiekiem na świecie, na Bailey'a posypały się gromy za wyrażenie w *Sports Illustrated* opinii, że kanadyjskie społeczeństwo „jest tak samo otwarcie rasistowskie, jak w Stanach Zjednoczonych”. Adidas, wstrząśnięty faktem, iż niepopularna wypowiedź jego ometkowanej własności może spowodować, iż wielu potencjalnych białych nabywców butów do biegania zrazi się do marki, postanowił zamknąć sportowcowi usta. Zastępca prezesa Adidasa Doug Hayes powiedział *Globe and Mail*, iż ów komentarz „nie ma nic wspólnego ze sportowcem Donovanem, którego znamy”²⁴⁵ - najwyraźniej przypisując wygłoszone poglądy jakiemuś fikcyjnemu alter ego biegacza, które go chwilowo opętało.

Podobny przypadek markowej cenzury przytrafił się brytyjskiemu piłkarzowi Robbiemu Fowlerowi. W marcu 1997 roku, po wbiciu drugiego gola norweskiej drużynie Brann Bergen, 21-letni piłkarz odwrócił się ku trybunom i podciągnął oficjalną koszulkę, pokazując czerwony, polityczny T-shirt z napisem „od 1995 roku 500 liverpoolskich dokerów straciło pracę”, który miał pod spodem. Dokerzy strajkowali od wielu lat, protestując przeciwko kolejnym zwolnieniom i zmianie etatowego systemu zatrudnienia na pracę na umowy-zlecenia. Pochodzący z Liverpoolu Fowler postanowił nagłośnić sprawę, wykorzystując moment, gdy wszystkie oczy będą zwrócone na niego. Prostacko skomentował swój czyn: „Myślałem, że to będzie proste stwierdzenie faktu”.²⁴⁶

Oczywiście, był w błędzie. Liverpool Football Club, do którego kieszeni trafiają opłaty za ometkowane komunikaty na oficjalnych koszulkach piłkarzy, nie zamierzał tolerować żadnych przejawów prywatnej inicjatywy. „Wszyscy nasi zawodnicy zostaną pouczeni, że komentarze na tematy nie związane z futbolem są niedopuszczalne na boisku”, oznajmił klub w pospiesznie wydanym oświadczeniu.²⁴⁷ Zaś UEFA, by zyskać całkowitą pewność, iż w przyszłości przesłania na koszulkach zawodników będą pochodzić od Umbro albo Adidasa, ukarała Fowlera grzywną w wysokości 2 000 franków szwajcarskich.

Ta historyjka ma jeszcze inny aspekt. Koszulka, którą odsłonił Fowler, nie tylko głosiła polityczne hasło, lecz równocześnie stanowiła atak na reklamę jako taką: w ramach niezbyt subtelnej złośliwości pod adresem wszechobecności marki litery „c” i „k” w angielskim słowie „dockers” zostały powiększone na podobieństwo logo Calvina Kleina (doCKers). Kiedy zdjęcie koszulki przedrukowały wszystkie brytyjskie gazety, projektant zagroził procesem o naruszenie znaku towarowego.

Zebrane razem, przykłady te tworzą obraz korporacyjnej przestrzeni jako faszystowskiego państwa, w którym my wszyscy salutujemy przed logo i nie bardzo możemy krytykować istniejący stan rzeczy, ponieważ nasze gazety, stacje telewizyjne, serwisy internetowe, ulice i placówki handlowe są w całości podporządkowane interesom międzynarodowych korporacji. Uwzględniając tempo, w jakim narastają owe tendencje, mamy poważne powody do obaw. Ale słowo ostrzeżenia: nawet jeśli nowy nie-taki-żnowu-wspaniały świat rzeczywiście majaczy nam na horyzoncie, nie oznacza to jeszcze, że już żyjemy w koszmarnej wizji Huxleya.

Kreśląc przypominające ośmiornicę diagramy struktur korporacyjnej własności i cytując prezesów zarządów, snujących plany zdominowania świata, łatwo możemy stracić z oczu fakt, iż ich możliwości cenzurowania niewygodnych treści nie są bynajmniej aż tak szerokie, jak chcieliby w to wierzyć nowo nawróceni akolici Noama Chomsky'ego. Nie mamy tu do czynienia ze sztywną formułą, lecz stałą tendencją, wyraźnie wzmocnioną przez synergię i coraz większą ochronę prawną nazwy marki, niemniej jednak dopuszczającą odstępstwa od reguły. To prawda, że Viacom oblepia świat gumą do żucia za pośrednictwem swoich holdingów Blockbuster i MTV jednak to należący do Viacomu Simon & Schuster opublikował niektóre z najlepszych analiz krytycznych niekontrolowanej globalizacji, jak choćby *Global Dreams* Richarda J. Barneta i Johna Cayanagha czy *One World, Ready or Not* Williama Greidera. NBC i Fox pokazywały, aczkolwiek niezbyt długo, cykl Michaela Moore'a *TV Nation*, którego twórca z satysfakcją gnębił reklamodawców, a nawet pewnego razu dobrał się do skóry spółce-matce NBC, General Electric. I chociaż wykupienie przez Disneya wytwórni Miramax wzbudziło złe przeczucia na temat przyszłości niezależnego kina, to właśnie Miramax był dystrybutorem antykorporacyjnego dokumentu Moore'a *The Bt One* - filmu opartego na

jego równie krytycznej książce, wydanej przez Random House, obecnie należący do Bertelsmanna. Mam nadzieję, że również tom, który trzymacie w ręku, pomoże wam uwierzyć, iż wewnątrz medialnych gigantów nadal istnieje dość miejsca na krytykę wielkich korporacji.

W pewnym sensie zmiany, których jesteśmy świadkami, są równocześnie mniej totalitarne i bardziej niebezpieczne, niż to się może wydawać na pierwszy rzut oka. Nie utraciliśmy możliwości uprawiania sztuki wolnej od synergii, a poważne opracowania krytyczne mają większą szansę dotarcia do szerokiej publiczności niż kiedykolwiek dotąd. Tracimy jednak przestrzenie, w których mogłyby rozwijać się myślenie nie po korporacyjnemu umysł - przestrzenie te istnieją jeszcze, kurczą się jednak w miarę, jak decydentów przemysłu kulturowego coraz bardziej urzeka wizja krzyżowego promowania na skalę globalną. Po części jest to kwestia czysto ekonomiczna: liczba filmów, książek, artykułów prasowych i programów, które opłaca się produkować, wydawać czy emitować, jest ograniczona, *zaś* wraz z każdą następną fuzją i konsolidacją zawęża się okienko dla tych, które nie pasują do aktualnej strategii korporacji.

Jest jednak szansa, że obecna lawina synergii zatrzyma się na barierze własnych niespełnionych obietnic. Już dzisiaj Blockbuster stał się kulą u nogi pogrążonego w długach Viacomu. Analitycy rynku papierów wartościowych winią za ten fakt „jakość produktów, upychanych w jego wypożyczalniach”²⁴⁸, a sytuacji raczej nie poprawia okoliczność, że sieć musi wydzielać w swoich sklepach całe skrzydła dla promocji nienadającego się do oglądania In & Out Kevina Kline’a (albo jakiejś innej klapy Paramount), ponieważ chłopcy z Viacomu uparli się odzyskać część kasy, którą stracili na rozpowszechnianiu w kinach. Po dwóch latach takiej polityki dojenia wypożyczalni kaset wideo Planet Hollywood ogłosiła w sierpniu 1999 roku, iż złoży wniosek o wszczęcie postępowania

upadłościowego, by w ten sposób uzyskać ochronę przed wierzycielami. Innym projektem oddziaływania wielokanałowego, który na papierze wydawał się pewniakiem, była *Godzilla*, która weszła na ekrany w roku 1998. Sony myślało, że ma sukces w kieszeni: miała go gwarantować premiera w Madison Square Garden, wymarzona dla Toys'R'Us postać potwora, roczna „drażniąca” kampania reklamowa z budżetem 60 mln dolarów oraz zespół prawników, brutalnie rozprawiający się z każdym przejawem niepożądanego reklamy w Internecie. A najważniejsze, iż dzięki nowo skonsolidowanemu kinowemu holdingowi Sony *Godzilla* miała do dyspozycji znacznie więcej ekranów niż jakikolwiek film w historii kina: w dniu premiery wyświetlała ją równocześnie 20% wszystkich kin w Stanach Zjednoczonych. Jednak wszystko to razem wzięte nie zdołało zrównoważyć prostego faktu, iż każdy, kto obejrzał to dzieło, ostrzegał znajomych, by trzymali się od niego jak najdalej - co też ludzie masowo robili.²⁴⁹

Nawet apostoł brandingu Tom Peters potwierdza, że istnieje coś takiego, jak przesyt marką, i chociaż nie da się przewidzieć, w którym momencie osiągniemy ten punkt, to kiedy go przekroczymy, zorientujemy się na pewno. „Jak dużo znaczy: wystarczająco?”, pyta Peters. „Nikt tego nie wie na pewno. To czysta sztuka. „Wywieranie nacisku jest dobre. Wywieranie za dużego nacisku jest złe”.²⁵⁰ Założyciel MTV Tom Freston, człowiek, który dopisał nowy rozdział do historii marketingu, zmieniając stację telewizyjną w markę, przyznał w czerwcu 1998, że „można zajeździć markę na śmierć”.²⁵¹

Rzeczywiście, na początku 1998 roku Wall Street obwieściła rzecz nie do pomyślenia: Nike przemetkował; jego wszechobecność przestała oznaczać sukces i stała się balastem. „Największym wyzwaniem Nike'a jest on sam. Muszą wymyślić sobie nową tożsamość, o której będą mogli powiedzieć: „To jest Nike”, ale która będzie czymś więcej niż tylko

swooshem”, powiedział w *The New York Times* Josie Esquivel, analityk rynku papierów wartościowych pracujący dla Morgan Stanley.²⁵²

Jak zobaczymy dalej, Nike spróbował stanąć na wysokości zadania. Ale skoro możliwe było rozbudzenie niechętnych nastrojów wobec pojedynczej marki, to może da się pomyśleć podobną reakcję na branding jako taki; może kiedy brandingowa mania odciśnie już zbyt silne piętno na naszej kulturze. ci z nas, którzy poddawali się dyktatom marki - Nike'a, Wal-Mart. Hilfigera, Microsoftu, Disneya, Starbucks i innych - zaczną zwracać się nie tylko przeciwko konkretnym logo, lecz przeciw kontroli, jakiej potężne korporacje poddały nasze przestrzenie i naszą wolność wyboru. Może nadejdzie ten moment, kiedy idea brandingowa osiągnie taki punkt nasycenia, że ostry sprzeciw wywoła nie pojedynczy produkt, który wypadł z orbity chwilowej mody, lecz stojące za markami międzynarodowe koncerny jako takie.

Pewne przesłanki przemawiają za tym, że proces ten już się rozpoczął. Jak zobaczymy w IV części, „No Logo”, na całym świecie ludzie ze wszystkich pokoleń odzyskują wzroki nie dają się już oślepić ometkowanym obietnicom nowości i nieograniczonego wyboru. Miast otwierać szeroko drzwi markowym produktom organizują się na poziomie lokalnej społeczności, protestując przeciwko budowie kolejnej gigantycznej hali handlowej; biorą udział w ulicznych demonstracjach potępiających wyzysk siły roboczej, praktykowany przez Nike'a w Trzecim Świecie i łamanie praw człowieka przez Shell Oil. Łączą się w ruchy w rodzaju brytyjskiego Reclaim the Streets, by choćby na chwilę odzyskać publiczną kontrolę nad publiczną przestrzenią; popierają antymonopolistyczne działania przeciwko koncernom takim jak Microsoft. Zważywszy, że owe gwałtowne reakcje pojawiły się niemal bez uprzedzenia, nic dziwnego, że ofiary antykorporacyjnej wrogości dały się zaskoczyć. „Jeszcze kilka

miesiący temu każdy, kogo spotkałem, uważał, że fajnie jest pracować dla Microsoftu. A teraz obcy ludzie traktują nas, jakbyśmy pracowali dla Philipa Morrisa”, napisał komentator *Siate* Jacob Weisberg. Uczucie oszołomienia jest wspólne dla pracowników międzynarodowych korporacji we wszystkich sektorach gospodarki. „Nie wiem, co takiego zrobiliśmy ludziom”, powiedziała w maju 1999 dyrektor regionalny ds. marketingu Starbucks, Donna Peterson, „ale czasami wydaje mi się, że coś musieliśmy im zrobić”.²⁵³ Zaś szef Royal Dutch/Shell, Mark Moody-Stuart, powiedział czasopismu *Forbes*: „Przedtem, kiedy szedłeś do swojego klubu golfowego albo kościoła i mówiłeś: „Pracuję dla Shella”, witały cię ciepłe uśmiechy. W niektórych częściach świata trochę się to zmieniło”. Jest to (jak pokaże rozdział szesnasty poświęcony analizie bojkotu Shella) lekkie niedomówienie.

Rozczarowanie, narastające na skutek działania sił opisanych w „No Space” i „No Choice” nie jest jednak na tyle powszechne i głębokie, by wywołać autentyczny bunt wobec władzy marek. Wedle wszelkiego prawdopodobieństwa, niechęć do inwazyjnej reklamy, zawłaszczania przestrzeni publicznej przez wielkie korporacje i praktyk monopolistycznych, wzmocniłaby co najwyżej naszą skłonność do pospolitego cynizmu, gdyby nie fakt, iż wiele koncernów pożerających nasze przestrzenie i ograniczających wolność wyboru, jednocześnie szuka funduszy na sfinansowanie swoich nowatorskich pomysłów redukując zatrudnienie. To właśnie owo podstawowe ekonomiczne zagrożenie ludzkiej egzystencji - No Good Jobs (brak dobrej pracy) - odegrało decydującą rolę w rozbudzeniu antykorporacyjnej aktywności.

NO JOBS



ROZDZIAŁ 9: OPUSZCZONA FABRYKA

Degradacja produkcji w epoce supermarek

Nasz plan strategiczny dla Ameryki Północnej przewiduje ściśle skupienie się na prowadzeniu produktu na tynku, marketingu i wzornictwie, traktowanych jako środki do zaspokojenia pragnień i potrzeb konsumentów w zakresie odzieży codziennego użytku. Przerzucenie znaczącej części produkcji z rynków amerykańskiego i kanadyjskiego na kontrahentów w innych częściach świata pozwoli nam na większą elastyczność w rozdzielaniu środków finansowych i kapitału pomiędzy poszczególne marki. Kroki te są niezbędne, jeśli mamy wytrzymać rynkową konkurencję.

-John Ermatinger, prezes Levi Straussa na Amerykę Północną i Południową,
tłumaczy decyzję zamknięcia 22 zakładów produkcyjnych i zwolnienia w okresie między listopadem 1997 i lutym 1999 13 000 robotników w Kanadzie i Stanach Zjednoczonych

Jak widzieliśmy, duża część koncernów produkujących znane marki zaczęła uwalniać się od potrzeby utożsamiania się ze swoimi przyziemnymi produktami. Zapragnęły one osiąść głębokie znaczenie wewnętrzne, oddające ducha indywidualizmu, sportu, dzikiej natury czy wspólnoty społecznej. Postawione przed tym ambitnym zadaniem, działy marketingu odpowiedzialne za kreowanie markowej tożsamości zaczęły postrzegać swoją pracę nie w połączeniu z procesem produkcyjnym w fabryce, lecz przeciwnie, w bezpośredniej z nim konkurencji. „Produkty powstają w fabrykach”, powiada prezes agencji brandingowej Landor, Walter Landor, „ale marki powstają w głowach”.²⁵⁴ Peter Schweitzer, prezes reklamowego

giganta J. Walter Thompson, wyraża tę samą myśl w następujących słowach: „Pomiędzy produktem a marką zachodzi fundamentalna różnica. Produkt to coś, co zostało wyprodukowane w fabryce; marka to coś, co kupuje klient”.²⁵⁵ Co sprytniejsze agencje reklamowe odeszły od koncepcji wciskania ludziom cudzych produktów i zaczęły uważać się za fabryki marek, wykuwające to, co ma prawdziwą wartość: ideę, styl życia, postawę. Budowniczy mark w naszej tak zwanej ekonomii wiedzy przejęli rolę pierwotnego producenta.

Ta oryginalna koncepcja zaowocowała nie tylko nowatorskimi kampaniami reklamowymi, stylizowanymi na kościoły *superstores* i utopijnymi korporacyjnymi miasteczkami uniwersyteckimi. Zmieniła również oblicze globalnego rynku pracy. Posiadłszy „duszę”, korporacje przystąpiły do pozbywania się nieporęcznych ciał, a cóż może być bardziej nieporęcznego, bardziej nienawistnie cielesnego, od fabryk wytwarzających produkty? Przyczyna tego zjawiska jest prosta: budowanie supermarki stanowi niezmiernie kosztowny proces, wymagający nieustannego zarządzania, doglądania i ulepszania. Supermarki potrzebują w pierwszym rzędzie dużo przestrzeni, na której mogłyby odciskać swoje logo. Jeśli dane przedsięwzięcie ma się opłacić, całość wydatków - obejmująca materiały, produkcję, koszty ogólne i branding - nie może przekroczyć określonej sumy, w przeciwnym bowiem razie cena detaliczna gotowego produktu będzie zbyt wysoka. Może się zdarzyć, że po podpisaniu wielomilionowej umowy sponosringowej, zapłaceniu łowcom trendów i speccom od marketingu zostanie już bardzo niewiele środków w kasie. Jak zawsze, wszystko jest więc kwestią priorytetów; tylko, że priorytety się zmieniają. Jak to wyjaśnił Hector Liang, były prezes United Biscuits: „Maszyny zużywają się. Samochody zżera korozja. Ludzie umierają. Ale marki żyją dalej”.²⁵⁶

Zgodnie z tą logiką, korporacje nie powinny trwonić swoich ograniczonych funduszy na fabryki, które wymagają utrzymania, maszyny, które rdzewieją, ani na pracowników, którzy z całą pewnością zestarzeją się i umrą. Przeciwnie, powinny przeznaczyć swoje środki na wirtualne cegły i niewidzialną zaprawę, z których zbudowana jest ich marka; to znaczy na sponsoring, prezentację wizerunku, ekspansję i reklamę. Powinny również pamiętać o synergii oraz kupować kanały dystrybucji i sprzedaży, przez które marki trafiają w ręce konsumentów.

Owa powolna, lecz zdecydowana zmiana priorytetów postawiła wczorajszych niewirtualnych wytwórców - robotników fabrycznych i rzemieślników - w groźnej sytuacji. Ogromne wydatki na marketing, fuzje i poszerzanie marek w latach 90. szły w parze z niespotykaną dotąd niechęcią do inwestowania w urządzenia produkcyjne i pracę. Koncerny, które tradycyjnie zadawały się stuprocentową marżą między kosztami produkcji a ceną detaliczną, przetrząsają dziś planetę w poszukiwaniu fabryk mogących wytworzyć ich produkty tak tanio, by wysokość marży zbliżyła się do 400%.²⁵⁷ A jak odnotowuje raport ONZ z 1997 roku, nawet w krajach, gdzie zarobki i tak są bardzo niskie, koszt pracy stanowi coraz mniejszą część korporacyjnych budżetów „W czterech na pięć krajów rozwijających się udział kosztów płac w tworzeniu wartości dodatkowej jest dzisiaj znacznie niższy, niż w latach 70. i na początku 80.”²⁵⁸ Zbieżność w czasie obu tych tendencji odzwierciedla nie tylko wyniesienie brandingu do rangi cudownego lekarstwa na wszystkie korporacyjne bolączki, lecz również odpowiadającą mu po drugiej stronie skali dewaluację procesu produkcji i producentów w ogóle. Innymi słowy; branding zajął całą „wartość dodatkową”.

Skoro cały proces produkcji uległ tak głębokiej dewaluacji, zrozumiałe jest, że ludzie biorący w nim udział są traktowani jak rupiecie rzucone w

ką. Widać tu pewną symetrię: od dnia, gdy masowa produkcja stworzyła potrzebę branding, jego rola systematycznie rosła, aż wreszcie, ponad półtora wieku po rewolucji przemysłowej, koncerny wpadły na pomysł, by w ogóle zastąpić nim produkcję. Jak mówi w reklamówce aparatów fotograficznych Canona z 1992 roku zawodowy tenisista Andre Agassi, „wizerunek jest wszystkim”.

Agassi reklamował akurat wtedy Canona, ale przede wszystkim gra on w Drużynie Nike’a, pioniera filozofii biznesu, zalecającej nieograniczone nakłady na branding połączone z daleko posuniętym oszczędzaniem na robotnikach kontraktowych, produkujących buty w fabrykach poupychanych w najdalszych zakątkach globu. Jak oświadczył Phil Knight: „Produkowanie rzeczy straciło wszelką wartość. Wartość tworzą dziś drobiazgowo badania, innowacje i marketing”.²⁵⁹ Dla Phila Knighta produkcja nie jest podstawową częścią składową jego ometkowanego imperium, lecz nudną, marginalną pańszczyzną do odrobienia.

I dlatego właśnie wiele koncernów szerokim łukiem omija dzisiaj proces produkcji. Zamiast samemu wytwarzać swoje produkty we własnych fabrykach „pozyskują” je, tak jak pozyskuje się uran, miedź, drewno czy inne bogactwa naturalne. Zamykają swoje fabryki, przerzucając ciężar produkcji na kontrahentów, z reguły zagranicznych. A wraz z uciekającą za granicę pracą ucieka coś jeszcze: staromodna idea odpowiedzialności producenta za swoich pracowników Przedstawiciel Disneya Ken Green pokazał nam, jak głęboka jest ta zmiana, wyrażając publicznie niezadowolenie, iż jego firma stała się celem ataków z powodu rozpaczliwych warunków pracy panujących w zakładzie produkującym ubrania Disneya na Haiti. „Nie zatrudniamy na Haiti ani jednej osoby”, powiedział, nawiązując do faktu, iż fabryka stanowi własność kontrahenta. „Pisze pani dla gazety, a ma pani pojęcie, w jakich warunkach produkuje się

papier albo farbę drukarską?”, zapytał Green Cathy Majtenyi, dziennikarkę z *Catholic Register*.²⁶⁰

Od El Paso po Pekin, od San Francisco po Dżakartę, od Monachium po Tijuane globalne marki zrzucają odpowiedzialność za produkcję na kontrahentów, mówiąc im tylko, żeby produkowali dany towar jak najtaniej, by zostało dużo pieniędzy na branding. Żeby to robili *naprawdę* tanio.

EKSPORTOWY MODEL NIKE’A

Nike, który zaczynał od importu-eksportu butów do biegania made In Japan i nie posiada na własność żadnej ze swoich fabryk, stał się prototypem marki wolnej od produktu. Coraz więcej tradycyjnych koncernów („zintegrowanych pionowo”, jak to się mówi), zainspirowanych oszałamiającym sukcesem swoosha, pilnie imituje model Nike’a, kopiując nie tylko jego podejście do marketingu, jak to widzieliśmy w „No Space”, lecz również pozwalającą na duże oszczędności outsourcingową strukturę produkcji. Dla przykładu, w połowie lat 90. produkująca buty do biegania firma Vans wycofała aktywa ze staroświeckiego sektora produkcji i nawróciła się na metodę Nike’a. W swoim prospekcie emisyjnym Vans wyjaśnia, iż „ostatnio przeobraził się z krajowego producenta w zorientowany na rynek koncern” poprzez sponsorowanie setek sportowców, a także organizowanie głośnych zawodów w sportach ekstremalnych, w rodzaju Vans Warped Tour. „Znaczne wydatki na stworzenie konsumenckiego zapotrzebowania” zostały sfinansowane z oszczędności powstałych dzięki zamknięciu istniejącej fabryki w Kalifornii i przrzuceniu ciężaru produkcji na „osoby trzecie”²⁶¹, czyli kontrahentów w Korei Południowej.

Adidas poszedł tą samą drogą, powierzając w roku 1993 przeprowadzenie tej operacji Robertowi Louis-Dreyfusowi, byłemu

dyrektorowi generalnemu reklamowego giganta Saatchi & Saatchi. Oświadczywszy, iż pragnie zrozumieć serce „globalnego nastolatka”, Louis-Dreyfus czym prędzej pozamykał należące do koncernu fabryki w Niemczech i przerzucił produkcję na kontrahentów w Azji.²⁶² Uwolniony się z okowów produkcji, Adidas zyskał czas i pieniądze na stworzenie wzorowanego na Nike’u wizerunku marki. „Pozamykaliśmy wszystko”, oświadczył z dumą przedstawiciel Adidasa Peter Csanadi. „Zachowaliśmy tylko jedną małą fabryczkę, która jest naszym globalnym centrum technologii i wytwarza około 1% naszej produkcji”²⁶³ (zob. tab. 9.1, Aneks, s. 498).

Zamknięcie kolejnej fabryki nie trafia już, jak niegdyś, na pierwsze strony gazet, nie ma jednak tygodnia, żeby gdzieś w Ameryce Północnej albo Europie nie zamknięto kilku zakładów - od roku 1997 w samym przemyśle odzieżowym straciło w USA pracę 45 000 osob.²⁶⁴ Zmniejszanie się liczby miejsc pracy w tym sektorze przebiega w podobnie dramatyczny sposób na całym świecie. Chociaż zamykanie fabryk nadal odbywa się w niemal tym samym tempie, co w najczarniejszych dniach recesji przełomu lat 80. i 90., nastąpiła wyraźna zmiana w sposobie uzasadniania tych „reorganizacji”. Masowe zwolnienia stanowiły dawniej godną pożałowania konieczność spowodowaną niezadowolającymi wynikami finansowymi firmy. Dzisiaj to tylko inteligentny zwrot w strategii przedsiębiorstwa, „strategiczna zmiana kierunku”, by zacytować Vans. Coraz częściej grupowym zwolnieniom towarzyszą deklaracje zwiększenia zysków poprzez wydatki na reklamę i składane przez zarząd obietnice skoncentrowania się na potrzebach marki, przeciwstawionych potrzebom robotników.

Przyjrzyjmy się przypadkowi Sara Lee Corp., koncernu w dawnym stylu, obejmującego oprócz znanej pod tą nazwą linii gotowych mrożonych

dań również takie „niezintegrowane” marki, jak bielizna Hanes, Wonderbra, galanteria skórzana Coach, odzież sportowa Champion, pasta do butów Kiwi i Ball Park Franks. Nie bacząc na fakt, iż Sara Lee Corp. rozwija się nieprzerwanie, przynosi solidny dochód i przyzwoite zyski z akcji, a także że nie jest zadłużona, w połowie lat 90. Wall Street straciła do niej serce i zaczęła systematycznie zaniżać wartość jej papierów. Zyski firmy wzrosły w roku podatkowym 1996/97 o 10%, osiągając wartość miliarda dolarów, ale Wall Street, jak już widzieliśmy, ma na uwadze nie tylko cele ekonomiczne, lecz również duchowe.²⁶⁵ A Sara Lec, zorientowana na materialny produkt rzeczywisty rozumiany jako przeciwstawienie gładkich idei markowej tożsamości, została po prostu w tyle za ekonomiczną modą. Była wciąż „dostawcą ciężkich przedmiotów”, jak mógłby powiedzieć Tom Peters.²⁶⁶

By poprawić sytuację, we wrześniu 1997 roku firma ogłosiła plan restrukturyzacji, który miał pochłonąć 1,6 mld dolarów i wyprowadzić ją z branży „materialnej” poprzez wyeliminowanie bazy produkcyjnej. Trzydzieści należących do Sary Lec zakładów, od przędzalni po szwalnię, zostanie sprzedanych kontrahentom, którzy będą odtąd pełnić rolę dostawców. Zaoszczędzone w ten sposób pieniądze pozwolą zdwoić nakłady na reklamę. „Pionowo zintegrowane przedsiębiorstwo, jakim dotąd byliśmy, jest już dla nas *pasé*”, wyjaśnił dyrektor generalny Sary Lec, John H. Bryan.²⁶⁷ Wall Street i prasa biznesowa, zachwycone nową, zorientowaną na rynek Sarą Lec, nagrodziły firmę piętnastoprocentowym skokiem cen akcji i pochlebnymi portretami jej odważnego, obdarzonego wyobraźnią dyrektora generalnego. „Przesunięcie punktu ciężkości z produkcji na marketing marki, dokonane przez Bryana, dowodzi, iż zdaje on sobie sprawę, że przyszłość należy do firm, które -jak Coca-Cola Corp., posiadają niewiele, ale sprzedają dużo”, entuzjasmował się *Business*

J"Veek.²⁶⁸ *Crain's Chicago Business* wybrał jeszcze trafniejsze porównanie: „Celem Sary Lee jest upodobnienie się do oregońskiej Nike Inc., która zleca całą produkcję na zewnątrz, koncentrując się przede wszystkim na rozwijaniu wzornictwa i prowadzeniu produktu na rynku”.²⁶⁹

W listopadzie roku 1997 podobnie umotywowaną reorganizację rozpoczął Levi Strauss. W ciągu roku dochody koncernu spadły z 7,1 mld dolarów w 1996 do 6,8 w 1997. Jednak czteroprocentowy spadek nie usprawiedliwia jeszcze decyzji zamknięcia jedenastu fabryk, na skutek czego pracę straciło 6395 osób, jedna trzecia z i tak niewielkiej liczby pracowników, zatrudnianych przez koncern w Ameryce Północnej. Zlikwidowane zostały między innymi trzy z czterech fabryk koncernu w El Paso w Teksasie, gdzie Levi Strauss był jedynym wielkim prywatnym pracodawcą. Rok później, wciąż nie usatysfakcjonowany osiągniętymi rezultatami, Levi Strauss zapowiedział likwidację kolejnych zakładów w Europie i Ameryce Północnej. Zamkniętych ma zostać jedenaście fabryk w Ameryce Północnej, co podniesie liczbę pracowników zwolnionych na przestrzeni zaledwie dwóch lat do 16 310.²⁷⁰

John Ermatinger, dyrektor regionalny Levi'sa na obie Ameryki, uzasadnił te posunięcia w znany już nam sposób. „Nasz plan strategiczny dla Ameryki Północnej przewiduje skupienie się na prowadzeniu produktu na rynku, marketingu i wzornictwie, traktowanych jako środki do zaspokojenia pragnień i potrzeb konsumentów w zakresie odzieży codziennego użytku”, powiedział.²⁷¹ Dyrektor generalny Levi'sa, Robert Haas, który tego samego dnia otrzymał od ONZ nagrodę za zasługi dla poprawy bytu swoich robotników, powiedział *Wall Street Journal*, że zamykanie fabryk spowodowane jest nie tylko nadmiarem zdolności produkcyjnych, lecz także „naszym pragnieniem przeorientowania marketingu i skupienia się na jakości oraz charakterystycznym stylu naszej

marki”.²⁷² W roku 1997 owa jakość i charakterystyczny styl przybrały formę nad wyraz czadowej międzynarodowej kampanii reklamowej, najdroższej w całej historii koncernu, która podobno kosztowała 90 mln dolarów - więcej, niż wszystkie wydatki Levi'sa na reklamę w 1996 roku.

„TO NIE JEST KWESTIA UCIECZKI MIEJSC PRACY”

Tłumacząc zamykanie zakładów decyzją przekształcenia swojego przedsiębiorstwa w „firmę marketingową”, Robert Haas nie omieszkiał poinformować dziennikarzy, że likwidowane miejsca pracy nie „odpływają”, tylko tak jakby wyparowują. „To nie jest kwestia ucieczki miejsc pracy”, oświadczył po pierwszej serii zwolnień. Formalnie jest to prawdą. Twierdząc, że w przypadku Levi'sa rzecz sprowadza się do ucieczki miejsc pracy, tracimy z oczu bardziej fundamentalną - i katastrofalną w skutkach - zmianę, której jednym z przejawów jest zamykanie fabryk. 16 310 zatrudnionych nieodwracalnie zniknęło z listy plac Levi'sa, ustępując miejsca „kontrahentom w innych częściach świata”. Zakłady należące do kontrahentów będą wykonywać te same zadania, co stare fabryki Levi'sa - tyle że to nie koncern będzie zatrudniał pracujących w nich robotników.

Czasami przedsiębiorstwa rzeczywiście zamykają fabryki, by przenieść produkcję w tańsze rejony. Częściej jednak - zwłaszcza w przypadku firm, których marki posiadają silną tożsamość, jak Levi Strauss czy Hanes - zwolnienia pracowników stanowią jedynie najlepiej widoczny symptom znacznie bardziej fundamentalnej zmiany, dotyczącej nie tyle tego gdzie produkować, ile jak produkować. W odróżnieniu od fabryk przeskakujących z jednego miejsca na drugie, zakłady te nigdy już nie zmaterializują się ponownie. Gdzieś po drodze przechodzą płynnie w nową jakość: w „zamówienia” zlecane kontrahentom, którzy mogą bez przeszkód rozdzielić je pomiędzy dziesięciu subkontrahentów, zaś ci - zwłaszcza w

branży odzieżowej - przekazać część produkcji chałupnikom, pracującym we własnych piwnicach i pokojach. I rzeczywiście, zaledwie pięć miesięcy po zamknięciu pierwszej serii zakładów Levi's obwieścił kolejne posunięcie: wznowi produkcję w Chinach. Koncern wycofał się z Chin w roku 1993, tłumacząc to zaniepokojeniem wywołanym łamaniem praw człowieka. Teraz tam wrócił, nie po to jednak, aby budować własne fabryki, lecz żeby zlecić zamówienia trzem kontrahentom, których obiecał starannie kontrolować w kwestii przestrzegania prawa pracy .²⁷³

O głębokim charakterze zmiany stosunku do produkcji świadczy fakt, iż w odróżnieniu od poprzedniej epoki, kiedy to korporacje produkujące towary konsumenckie z dumą ozdabiały fasady fabryk swoim logo, dzisiaj wielu międzynarodowych gigantów twierdzi, iż lokalizacja ometkowanego procesu wytwarzania stanowi „tajemnicę zawodową”, której należy strzec jak oka w głowie. Wiceprezes Championa Peggy Carter, poproszona w kwietniu 1999 roku przez obrońców praw człowieka o ujawnienie nazw i adresów kontrahentów szyjących odzież dla jej koncernu, odpowiedziała: „Nie leży w naszym interesie informowanie konkurentów, gdzie się mieścimy, żeby mogli za darmo skorzystać z tego, co my budowaliśmy przez długie lata”.²⁷⁴ Coraz częściej międzynarodowi producenci znanych marek - Levi's, Nike, Champion, Wal-Mart, Reebok, Gap, IBM i General Motors - twierdzą, że robią dokładnie to samo, co każdy z nas: polują na okazję, przetrząsając globalne centrum handlowe w poszukiwaniu najlepszej oferty Są to bardzo wybredni klienci, wymagający realizacji zamówień ściśle według projektu, z określonych materiałów, w terminie i przede wszystkim po jak najniższych cenach. Nie interesują ich za to trudności logistyczne, ani to, w jaki sposób udało się utrzymać aż tak niskie koszty; budowanie fabryk, kupowanie maszyn i wygospodarowywanie funduszy na płace dla robotników w całości przerzucili na cudze barki.

Prawdziwa ucieczka miejsc pracy polega na tym, że coraz więcej największych i najbardziej dochodowych korporacji na świecie w ogóle wycofuje się z zatrudniania kogokolwiek.

NIEZNOŚNA LEKKOŚĆ CAVITE:

WYCIECZKA DO STREFY WOLNEGO HANDLU

Mimo konceptualnej błyskotliwości strategii „marka, nie produkt” produkcja ma tę przykrą właściwość, iż w żaden sposób nie da się jej zupełnie ominąć: ktoś musi zgiąć plecy, pobrudzić ręce i wykonać produkt, pod który globalne marki będą mogły podczepić swoje znaczenie. I tutaj właśnie na scenę wchodzi strefy wolnego handlu. Strefy produkcji eksportowej (jak również nazywa się takie miejsca) wyrastają jak grzyby po deszczu w Indonezji, Chinach, Meksyku, Wietnamie, na Filipinach i w wielu innych miejscach, przejmując rolę głównych centrów produkcji odzieży, zabawek, butów, sprzętu elektronicznego, maszyn, a nawet samochodów.

O ile Nike Town i inne reprezentacyjne salony firmowe są nowymi świetlanymi bramami do ometkowanej krainy marzeń, o tyle strefę produkcji eksportowej w Cavite, dzielnicy położonego 90 mil na południe od Manili miasta Rosario, można przyrównać do brandingowej komórki na miotły. Kiedy przyjechałam do Rosario w pierwszych dniach września 1997 roku, po miesiącu zwiedzania podobnych stref produkcji przemysłowej w Indonezji, kończyła się właśnie pora monsunowa i zaczynała azjatycka burza gospodarcza. Postanowiłam spędzić w Cavite tydzień, ponieważ jest to największa strefa wolnego handlu na Filipinach. Na 682 akrach otoczonej murem strefy przemysłowej mieści się 207 fabryk, produkujących towary wyłącznie na eksport. Odniosłam wrażenie, że sześćdziesiątysięczna populacja Rosario znajduje się w nieustannym ruchu; po zatłoczonych, parnych ulicach miasta pędziły wojskowe dżipy

przerobione na minibusy i pełniące funkcję taksówek motocykle z nie budzącymi zaufania przyczepami. Chodniki obsiadły kramy ze smażonym ryżem, coca-colą i mydłem, obsługujące przede wszystkim 50 000 robotników, przemierzających Rosario w drodze do i z pracy w „strefie”, do której brama znajduje się w samym środku miasta.

Wewnątrz murów fabryczni robotnicy składają produkty naszego ometkowanego świata: buty Nike'a, pizamy Gapa, monitory komputerowe IBM-u dzinsy Old Navy. Jednak mimo obecności tak znamienitych koncernów Cavite, a także inne wyrastające gwałtownie we wszystkich krajach rozwijających się strefy produkcji eksportowej, są chyba jedynymi miejscami na Ziemi, gdzie marki starają się nie rzucać w oczy. Faktycznie, trzymają się w cieniu. Na fasadach fabryk wewnątrz strefy przemysłowej nie ma nazw ani logo. Rywalizujące ze sobą metki nie zostały tu od siebie odseparowane w swoich własnych *superstores*; często produkuje się je obok siebie, w tej samej fabryce, są sklepane przez tych samych robotników, zszywane i lutowane na tych samych maszynach. To właśnie w Cavite znalazłam w końcu kawałek wolnej od swoosha przestrzeni, i to - dziwnym zbiegiem okoliczności - właśnie w fabryce najków.

Pozwolono mi tylko na jednokrotne przekroczenie bramy i rozmowę z przedstawicielami kierownictwa - do poszczególnych fabryk wpuszczani są wyłącznie potencjalni importerzy i eksporterzy. Ale kilka dni później, dzięki pomocy osiemnastoletniej robotnicy, wyrzuconej z pracy w fabryce sprzętu elektronicznego, udało mi się ponownie wślizgnąć na teren zakładów i odbyć nieoficjalną wycieczkę. Spośród szeregów identycznych, przypominających ogromne stodoły konstrukcji wyróżniał się biały, prostokątny budynek z napisem Philips, za którego ogrodzeniem piętrzyły się jednak stosy najków. Wygląda na to, że w Cavite produkcja osiągnęła najniższy status naszej epoki: jej fabryki są nieometkowane, nie warte

nawet swoosha; wytwórcy zostali sprowadzeni do roli industrialnych pariasów Czy to właśnie miał na myśli Phil Knight, mówiąc, że nie chodzi mu o buty?

Wytwórstwo zostało skoncentrowane i zamknięte w specjalnej strefie, jakby miało coś wspólnego z odpadami toksycznymi: to czysta produkcja po bardzo niskich kosztach. Cavite, podobnie jak pozostałe rywalizujące z nią strefy, jest czymś w rodzaju Price Club, zniżkowej hurtowni dla korporacyjnych łowców okazji. Widać wyraźnie, że tutejsze fabryki, ustawione pod sznurek, każda za własną zamkniętą bramą strzeżoną przez ochroniarza, zostały starannie zaprojektowane tak, by wycisnąć z tego spłachetka ziemi maksimum produkcji. Pozbawione okien warsztaty o ścianach z taniego plastiku i aluminiowego sidingu cisną się jeden przy drugim, rozdzielone paskiem ziemi o szerokości stopy. Stojaki z kartami zegarowymi prażą się na słońcu, pilnując, by z każdego robotnika wycisnąć maksymalną ilość pracy, a z każdego dnia pracy - maksymalną ilość roboczogodzin. Ulice zieją upiorną pustką, a przez otwarte drzwi - jedyny system wentylacyjny większości zakładów - widać szeregi młodych kobiet, pochylonych w milczeniu nad terkoczącymi maszynami.

W innych częściach świata robotnicy mieszkają wewnątrz swoich stref ekonomicznych, ale nie tutaj: Cavite jest wyłącznie miejscem produkcji. Barwna krzątanka Rosario urywa się przy bramie, gdzie robotnicy muszą wylegitymować się uzbrojonym strażnikom, żeby dostać się do środka. Obcy rzadko otrzymują pozwolenie na wejście na teren strefy, na jej ulicach nie widać też żadnego lub prawie żadnego handlu, nawet słodyczami czy napojami. Autobusy i taksówki na terenie strefy muszą zwolnić i powstrzymać się od używania klaksonów - cóż za odmiana wobec tętniącego życiem, rozkrzyczanego Rosario. Jeśli to wszystko sprawia, że Cavite zdaje się należeć do innego kraju, to dlatego, że w pewnym sensie

tak właśnie jest. To strefa gospodarki wolnej od podatków, wyłączona spod kontroli lokalnych władz, zarówno municypalnych, jak i prowincjonalnych - miniaturowe państwo wojskowe wewnątrz demokracji.

Strefy wolnego handlu są równie stare, co sam handel, i już w starożytności spełniały istotną rolę, tym bardziej, że w owych czasach przewóz towarów wymagał długich i częstych postojów. W okresie przedrzymskim miasta-państwa, takie jak Tyr, Kartagina czy Utyka, przyciągały handel, ogłaszając się „wolnymi miastami”, w których nie obowiązują podatki od składowanych w tranzycie towarów, a kupcy podlegają ochronie państwa. Znaczenie gospodarcze takich bezcłowych obszarów wzrosło jeszcze w epoce kolonialnej, kiedy całe miasta - wliczając w to Hongkong, Singapur i Gibraltar - otrzymywały status „wolnych portów”, skąd kolonialne łupy, obłożone niewysokimi taryfami importowymi, trafiały bezpiecznie do Anglii i kontynentalnej Europy.²⁷⁵ Dzisiaj planeta usiana jest różnymi odmianami zwolnionych z podatków gniazd, od sklepów wolnocłowych na lotniskach i rajów podatkowych na Kajmanach, po składy celne i porty, gdzie przechowuje się, sortuje i pakuje przechodzące tranzytem towary.

Strefa produkcji eksportowej, chociaż ma wiele wspólnego z tymi podatkowymi rajami, w istocie stanowi wzór sam dla siebie. Bardziej przypomina suwerenne terytorium państwowe niż skład, towary nie przepływają przez nią, lecz tu powstają, na jej obszarze nie obowiązują podatki od importu i eksportu, a często także dochodowy i od nieruchomości. Idea, że strefy produkcji eksportowej mogłyby pomóc gospodarce Trzeciego Świata, narodziła się w roku 1964, kiedy to Rada Gospodarczo-Społeczna ONZ przyjęła rezolucję popierającą takie strefy jako środek propagowania handlu w krajach rozwijających się. Jednak sprawa ruszyła z miejsca dopiero na początku lat 80., po wprowadzeniu

przez Indie pięcioletniego zwolnienia od podatków dla przedsiębiorstw produkujących w najbardziej niedoinwestowanych rejonach kraju.

Od tamtej pory strefy wolnego handlu przeżywają okres gwałtownego rozkwitu. Na samych Filipinach w 52 strefach ekonomicznych pracuje 459 tys. osób - w porównaniu z zaledwie 23 tys. w roku 1986 i 229 tys. jeszcze w 1994. Jednak prym wiodą tu Chiny, gdzie według ostrożnych szacunków w 124 strefach produkcji eksportowej pracuje 18 mln osób.²⁷⁶ Według danych Międzynarodowej Organizacji Pracy na całym świecie funkcjonuje co najmniej 850 stref produkcji eksportowej, chociaż prawdopodobnie ich liczba bliższa jest 1000, rozmieszczonych na terenie 70 państw, a pracuje w nich 27 mln robotników.²⁷⁷ Światowa Organizacja Handlu szacuje wartość wymiany handlowej przepływającej przez te strefy na 200 do 250 mld dolarów.²⁷⁸ Liczba poszczególnych zakładów produkcyjnych, funkcjonujących na obszarze tych stref przemysłowych, również gwałtownie rośnie. W istocie, fabryki w strefie wolnocłowej wzdłuż granicy Stanów Zjednoczonych i Meksyku - zwane po hiszpańsku *maquiladoras* (od *maquillar*, „składać”) - są zapewne jedynymi strukturami rozmnażającymi się w równym tempie z hipermarketami Wal-Mart. W 1985 roku działało 789 *maquiladoras*, w 1995 było ich już 2474, a w 1997 w 3508 *maquiladoras* pracowało 900 tys. robotników.²⁷⁹

Bez względu na położenie poszczególnych stref produkcji eksportowej opowieści robotników są do siebie frapująco podobne: dzień pracy jest długi - 14 godzin w Sn Lance, 12 w Indonezji, 16 w południowych Chinach, 12 na Filipinach. Lwią część robotników stanowią kobiety, zawsze młode, zawsze zatrudnione przez kontrahentów lub subkontrahentów z Korei, Tajwanu lub Hongkongu. Kontrahenci zazwyczaj realizują zamówienia koncernów, których siedziby znajdują się w Stanach Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii, Japonii, Niemczech lub Kanadzie. W

zakładach obowiązuje wojskowa dyscyplina, brygadziści są często brutalni, płace poniżej życiowego minimum, a praca niewymagająca kwalifikacji i monotonna. Dzisiejsze strefy produkcji eksportowej powielają raczej model ekonomiczny fast foodowej franczyzy niż strefy zrównoważonego rozwoju gospodarczego - tak mało mają wspólnego z krajem, na którego obszarze się znajdują. Owe gniazda czystego przemysłu okrywa płaszcz przemijalności: kontrakty przychodzą i odchodzą niemal niezauważone; robotników, w większości napływowych, niewiele łączy z miastem czy prowincją, w której pracują; sama praca jest tymczasowa, często tylko na jeden sezon.

Idąc przez puste ulice Cavite, wyczuwam panującą tu atmosferę niepokojącej prowizorki, immanentnej niestałości tej strefy. Przypominające szopy fabryki są tak luźno związane z otaczającym je krajem, z goszczącym je miastem, z samą ziemią, na której przysiadły, iż ma się uczucie, że praca, która przyfrunęła tu z północy, w każdej chwili może poderwać się do lotu i zniknąć tak szybko, jak się zjawiała. Tandetnie zbudowane fabryki koczują na dzierżawionym, a nie posiadanym na własność gruncie. Stojąc na wieży ciśnień znajdującej się na skraju strefy, na którą wspięłam się, by spojrzeć z góry na kilkaset fabryk, odnosi się wrażenie, jakby cały ten papierowy kompleks miał lada chwila unieść się i odlecieć, jak domek Dorotki z *Czarnoksiężnika z Krainy Oz*. Nic dziwnego, że w Gwatemali nazywają strefy produkcji eksportowej „jaskółkami”.

Atmosfera w strefach przesycona jest strachem. Rząd boi się utracić zagraniczne fabryki, fabryki boją się utracić ometkowane zlecenia, a robotnicy boją się stracić niepewną pracę. Albowiem te fabryki zbudowane są nie na ziemi, lecz na ruchomych piaskach.

„TO POWINNO BYĆ INNE ROSARIO”

Ruchomymi piaskami, na których zbudowane zostały strefy produkcji eksportowej, jest obietnica uprzemysłowienia. Cały zamysł opiera się na teorii, że przyciągną one zagranicznych inwestorów, którzy jeśli wszystko pójdzie dobrze, zdecydują się pozostać w kraju na stałe, a wtedy osobne linie montażowe zapoczątkują trwały rozwój gospodarczy, pojawi się transfer technologii i przemysł rodzimy. By zwabić jaskółki w tę sprytną zasadzkę, rządy biednych krajów oferują czasowe zwolnienia od podatków, liberalne przepisy i usługi armii, która chce i może dławić robotnicze protesty. By jeszcze bardziej osłodzić ten garniec miodu, wystawiają na aukcję własnych obywateli, prześcigając się w zaniżaniu minimalnych zarobków, aż w końcu spadną one poniżej rzeczywistych kosztów utrzymania.

Strefa gospodarcza w Cavite została zaprojektowana jako kraina marzeń dla zagranicznych inwestorów. Na peryferiach Rosario wyrosły pola golfowe, kluby dla panów dyrektorów i prywatne szkoły, mające złagodzić niewygodę Trzeciego Świata. Ziemia pod fabryki jest tania jak barszcz: wynajem kosztuje 11 pesos za stopę kwadratową, mniej niż jednego centa. Przez pierwsze pięć lat korporacje korzystają z „wakacji podatkowych” wedle formuły *all included*, w czasie których nie płacą podatku dochodowego ani od nieruchomości. To jednak jeszcze nic w porównaniu ze Sri Lanką, gdzie inwestorzy w strefach produkcji eksportowej mogą nie płacić podatków przez dziesięć lat.²⁸⁰

Określenie „wakacje podatkowe” jest tu wyjątkowo stosowne. Strefy wolnego handlu są dla inwestorów czymś w rodzaju korporacyjnego Club Med, luksusowego hotelu, gdzie wszystko jest wliczone w cenę, goście żyją sobie za darmo, a integracja z lokalną kulturą i ekonomią nie przekracza poziomu absolutnego minimum. Jak to ujmuje jeden z raportów Międzynarodowej Organizacji Pracy, strefa produkcji eksportowej „jest dla

niedoświadczonego inwestora zagranicznego tym, czym pakiet wakacyjny biura podróży dla przezornego turysty”. Globalizacja przy zerowym ryzyku. Koncerny przywożą materiały na ubrania i części do komputerów - bez podatku importowego - z których nie zrzeszona w związkach zawodowych tania siła robocza składa końcowy produkt. Następnie gotowa odzież i sprzęt elektroniczny wywożone są z powrotem, tym razem bez podatku eksportowego.

Rozumowanie, które się za tym kryje, przebiega następująco: *oczywiście*, że przedsiębiorstwa muszą płacić podatki i stosować się do krajowego prawa, ale tylko w tym jednym przypadku, na tym jednym konkretnym kawałku gruntu, tylko na małą chwilkę, zrobimy wyjątek - w imię przyszłej pomyślności. Strefy produkcji przemysłowej istnieją więc poniekąd w czymś na kształt prawnych i ekonomicznych nawiasów, oddzielone od reszty kraju - strefa Cavite podlega na przykład wyłącznie jurysdykcji federalnego Ministerstwa Handlu i Przemysłu Filipin; lokalna policja i władze miasta nie mogą nawet przekroczyć jej progu. Ta wielowarstwowa blokada służy podwójnemu celowi: trzyma motłoch z daleka od produkowanych tutaj drogich towarów, ale także, a być może przede wszystkim, zasłania to, co dzieje się wewnątrz strefy, przed wzrokiem reszty kraju.

Ponieważ przynęta, którą wyłożono, by zwabić jaskółki, była tak słodka, mur wokół strefy ma służyć również podkreśleniu, że to, co się dzieje wewnątrz, ma charakter tymczasowy, albo w ogóle nie dzieje się naprawdę. Owo kolektywne zaprzeczenie faktom ma istotne znaczenie zwłaszcza w państwach komunistycznych, gdzie strefy mieszczą najdzikszą odmianę kapitalizmu na wschód od Moskwy: to *stanowczo* nie dzieje się naprawdę, *na pewno* nie tu, gdzie władza utrzymuje, iż kapitał to szatan, a klasa robotnica rządzi niepodzielnie. W swojej książce *Losing Control?* Saskia

Sassen pisze, że strefy są częścią procesu podziału kraju, w wyniku którego „określony kawałek ziemi zostaje zdenacjonalizowany”.²⁸¹ Mniejsza o to, że granice owych tymczasowych, nieistniejących, zdenacjonalizowanych przestrzeni poszerza ją się nieustannie, ogarniając coraz większy obszar właściwego kraju. Dwadzieścia siedem milionów ludzi na całym świecie żyje dzisiaj i pracuje w nawiasach, które miał być stopniowo usuwane rozszerzają się coraz bardziej.

Okrutna ironia stref wolnego handlu przejawia się między innymi w tym, iż to właśnie bodźce motywacyjne, którymi rząd stara się przyciągnąć międzynarodowe korporacje, sprawiają, iż zachowują się one bardziej jak ekonomiczni turyści niż długoterminowi inwestorzy. Mamy tu do czynienia z klasycznym błędnym kołem: próbując walczyć z nędzą, rządy oferują coraz to nowe bodźce motywacyjne; w rezultacie strefy produkcji eksportowej trzeba odgradzać kordonem, jak kolonie trędowatych, a im ściślejszy kordon, tym silniejsze wrażenie, że fabryki egzystują w świecie nie mającym nic wspólnego z krajem, w którym się znajdują, zaś nędza wokół nich tylko rozpaczliwie się pogłębia. Strefa w Cavite stanowi coś w rodzaju futurystycznego industrialnego przedmieścia, gdzie panuje idealny porządek: robotnicy ubrani w uniformy, trawniki wypielęgnowane, fabryki ustawione pod sznurek. Teren ozdabiają rozkoszne tabliczki, wbijające robotnikom do głowy slogany w rodzaju: „Utrzymujcie naszą strefę w czystości” i „Pracujcie dla pokoju i pomyślności Filipin”. Wystarczy jednak przejść przez bramę, by pękła mydlana bańka. Poza tłumami robotników przewalających się przez miasto przed początkiem i po końcu zmiany nic nie wskazuje na to, że w Rosano jest ponad 200 fabryk. Jezdnie znajdują się w fatalnym stanie, bieżąca woda stanowi rzadki luksus, a ulice toną w zwałach śmieci.

Wielu robotników wegetuje w dzielnicach nędzy na obrzeżach miasta lub w pobliskich wioskach. Inni, zwłaszcza młodzi, śpią w noclegowniach, gmatwaninie betonowych bunkrów, oddzielonych od strefy jedynie szerokim murem. Niegdyś było tu gospodarstwo rolne i niektóre z pomieszczeń sypialnych, mówią mi robotnicy, to dawne chlewy na które narzucono dach.

Filipińskie doświadczenie „uprzemysłowienia w nawiasach” nie jest bynajmniej jednostkowe. Obecna mania zakładania stref produkcji eksportowej jest następstwem sukcesu gospodarczego tak zwanych azjatyckich tygrysów, zwłaszcza Korei Południowej i Tajwanu. Dopóki strefy stanowiły fenomen na skalę kilku krajów, między innymi Korei Południowej i Tajwanu, płace stale rosły, rzeczywiście odbywał się transfer technologii i stopniowo przywracano podatki. Ale jak nie omieszkaliby podkreślić przeciwnicy owego systemu, przestawienie się tych państw z nisko opłacalnej drobnej wytwórczości na wyspecjalizowane gałęzie przemysłu spowodowało znaczne zaostrzenie konkurencyjności w globalnej ekonomii. Dzisiaj, gdy o dolary ze stref produkcji eksportowej bije się między sobą siedemdziesiąt państw premie dla inwestorów rosną, a płace i standardy prawne stają się zakładnikiem groźby odpływu kapitału. W rezultacie kolejne państwa zmieniają się w industrialne slumsy i getta prawie darmowej pracy, a końca tego nie widać. By zacytować przywódcę Kuby Fidela Castro, który w maju roku 1998 gromił światowych przywódców, zebranych na obchodach pięćdziesiątej rocznicy powstania Światowej Organizacji Handlu: „Z czego mamy żyć? [...] Jakie gałęzie produkcji przemysłowej zostawicie dla nas? Czy tylko te wykorzystujące tradycyjne rozwiązania techniczne, wymagające dużych nakładów siły roboczej i zatruwające otoczenie? Czy chcecie może zmienić dużą część

Trzeciego Świata w gigantyczną strefę wolnego handlu, pełną zakładów montażowych niepłacących żadnych podatków?”²⁸²

Jak zła nie byłaby sytuacja w Cavite, daleko jej jeszcze do warunków panujących w Sn Lance, gdzie przedłużone wakacje podatkowe sprawiają, iż miasta nie są w stanie zapewnić pracownikom stref produkcji eksportowej nawet publicznych środków transportu. Ulice, którymi robotnicy idą do pracy, są ciemne i niebezpieczne, bo nie ma pieniędzy na latarnie. Noclegownie są tak przepełnione, że trzeba malować białe linie na podłodze, by oddzielić od siebie poszczególne miejsca do spania, przez co, jak zauważył jeden z dziennikarzy, „wyglądają jak parkingi”.²⁸³

Jose Ricafrente ma wątpliwy zaszczyt piastować godność burmistrza Rosario. Rozmawiałam z nim w ciasnym gabinecie, przed którym czekała kolejka petentów. Jego miasto, które rozwinęło się ze skromnej rybackiej wioski, ma - dzięki Cavite - najwyższy wskaźnik inwestycji na głowę mieszkańca w kraju, środków z budżetu nie starcza jednak nawet na to, by posprzątać bałagan, jakiego narobiły fabryki. Rosario nękają wszystkie bolączki industrializacji - zanieczyszczenie, gwałtownie powiększająca się populacja napływowych robotników, wzrost przestępczości, rzeki ścieków - przy braku jakichkolwiek korzyści. Według szacunków władz federalnych tylko 30 z 207 działających w strefie fabryk płaci jakiegokolwiek podatki, jednak pozostałe źródła i tę liczbę podają w wątpliwość. Burmistrz mówi, że wielu przedsiębiorstwom udaje się uzyskać przedłużenie wakacji podatkowych, a jeśli nie - zamykają swe zakłady, by otworzyć je ponownie pod inną nazwą i jeszcze raz przejechać się za darmo. „Zwijają się przed końcem laby i wcielają w inną firmę, żeby tylko uniknąć płacenia podatków. Rząd nie dostaje od nich ani grosza, jesteśmy więc w trudnej sytuacji”, powiedział mi Ricafrente. Wyborcy uwielbiają tego niskiego mężczyznę o potężnym, głębokim głosie za jego zdecydowane wystąpienia

w obronie praw człowieka i demokracji w czasach brutalnych rządów Ferdinada Marcosa. Jednak gdy ja poznałam burmistrza, zrobił na mnie wrażenie człowieka zmęczonego i sfrustrowanego niemożnością zrobienia porządku na swoim własnym podwórku.²⁸⁴ „Nie jesteśmy nawet w stanie zapewnić mieszkańcom podstawowych świadczeń”, powiedział głosem, w którym brzmiało coś w rodzaju rzeczowej wściekłości. „Potrzebna nam jest woda, potrzebne nam są drogi, opieka medyczna, edukacja. Ludzie oczekują, że im to wszystko zapewnimy, bo sądzą, że dostajemy pieniądze z podatków od tych wszystkich fabryk, które tu działają”.

Burmistrz jest przekonany, że zawsze znajdzie się państwo - czy to będzie Wietnam, Chiny, Sri Lanka, czy Meksyk - skłonne przelicytować ich w dół. A miasta w rodzaju Rosario będą sprzedawać swoich mieszkańców, kompromitować swój system edukacji i zatruwać zasoby naturalne. „To powinna być relacja symbiotyczna”, mówi Ricafrente o zagranicznych inwestycjach. „Zarabiają na nas, więc rząd też powinien na nich zarabiać. [...] To powinno być inne Rosario”.

PRACA W NAWIASACH

Skoro więc jest już zupełnie jasne, że fabryki nie płacą podatków ani nie budują lokalnych infrastruktur i że produkowane w nich towary są wywożone z kraju, dlaczego państwa takie jak Filipiny nadal prześcigają się w staraniach, by ściągnąć zakłady produkcyjne na swoje terytorium? Oficjalnie tłumaczą to teorią przesączania, wedle której bogacenie się jednostek podnosi poziom życia społeczeństwa: strefy tworzą miejsca pracy a pieniądze, które zarabiają w nich robotnicy, zaczną w końcu napędzać trwały rozwój gospodarczy.

Problem z tą teorią polega na tym, że płace są tak niskie, iż robotnicy wydają lwią część swoich zarobków na miejsce w noclegowni i komunikację; reszta idzie na makaron i smażony ryż, sprzedawany na

straganach przed bramą. Robotnicy nie mogą nawet marzyć, żeby ich było stać na towary, które produkują. Niskie płace są po części rezultatem konkurencji, stwarzanej przez fabryki w innych krajach rozwijających się. Przede wszystkim jednak rząd wykazuje jak najdalej posuniętą opieszałość w egzekwowaniu od „jaskółek” przestrzegania prawa pracy, w obawie, że wystraszą się i odfruną. Na terenie stref notorycznie łamie się prawo pracy, a robotnicy ledwo mogą zarobić, żeby najeść się do syta, nie mówiąc o stymulowaniu miejscowej gospodarki.

Rząd Filipin oczywiście temu zaprzecza. Według niego w strefach obowiązują te same przepisy, co w całym kraju: robotnicy mają zagwarantowane płace minimalne, świadczenia socjalne, stałość zatrudnienia, płatne nadgodziny, nie można ich zwolnić bez uzasadnionego powodu i mogą bez przeszkód organizować niezależne związki zawodowe. W rzeczywistości

jednak rząd traktuje warunki pracy w produkujących na eksport fabrykach jako element polityki handlu zagranicznego, a nie kwestię prawną. I skoro przyciągnął zagranicznych inwestorów, obiecując im tanią i uległą siłę roboczą, to zamierza się z tej obietnicy wywiązać. Dlatego urzędnicy z ministerstwa pracy patrzą przez palce na łamanie przepisów w strefach produkcji eksportowej, a nawet niekiedy je ułatwiają.

Wiele fabryk w tych strefach rządzonych jest żelazną ręką i systematycznie łamie się w nich filipińskie prawo pracy. Niektórzy pracodawcy na przykład zamykają toalety na kłódkę, otwierając je jedynie w czasie dwóch piętnastominutowych przerw, w czasie których wszyscy robotnicy muszą przy opuszczaniu swego stanowiska pracy i w chwili powrotu na nie podpisać listę, żeby kierownictwo mogło kontrolować ich nieproduktywny czas. Szwaczki z zakładu szyjącego odzież dla Gapa, Guess i Old Navy opowiadały mi, że niekiedy zmuszone są opróżniać

pęcherz do plastikowych torebek pod swoimi maszynami do szycia. Istnieje zakaz rozmów, a w fabryce elektroniki Ju Young także zakaz uśmiechania się. Jedna z fabryk zawstydzta tych, którzy łamią zasady, wywieszając listę „najbardziej gadatliwych pracowników”.

Fabryki regularnie oszukują swoich pracowników na ubezpieczeniach społecznych i przeprowadzają nielegalne zbiórki pieniędzy na wszystko, poczynając od środków czystości, a na przyjęciach bożonarodzeniowych kończąc. W fabryce składającej monitory komputerowe dla IBM-u premią za nadgodziny nie są dodatkowe pieniądze, lecz długopis i pączki. Niektórzy pracodawcy żądają od robotników, by po drodze do pracy pielili trawniki; gdzie indziej muszą po skończonej zmianie sprzątać podłogę i toalety. Wentylacja jest kiepska, a odzież ochronna należy do rzadkości.

No i pozostaje jeszcze kwestia zarobków. W Cavite gwarantowaną prawem minimalną płacę traktuje się raczej jako luźną wskazówkę niż sztywne prawo. Kiedy 6 dolarów dziennie okaże się zbyt wygórowaną stawką, inwestorzy mogą poprosić rząd o zwolnienie z przestrzegania i tego przepisu. Więc chociaż część robotników otrzymuje minimalną stawkę, większość, dzięki udogodnieniom dla pracodawców, nie zarabia nawet i tego.²⁸⁵

NADAL ZA DROGO: OBCINANIE PŁAC W CHINACH

Jedną z przyczyn strachu, tak silnie wyczuwalnego w Cavite, jest fakt, iż w porównaniu z Chinami zarobki na Filipinach są bardzo wysokie. Praktycznie rzecz biorąc, w porównaniu z Chinami wszędzie zarobki są wysokie. Przy tym naprawdę niezwykle jest dopiero to, że najbardziej bezczelne oszukiwanie na płacach ma miejsce właśnie w Chinach.

Organizacje pracy zgadzają się co do tego, że w przypadku Chin wystarczająca na opłacenie kosztów utrzymania stawka wynosi mniej więcej 87 centów amerykańskich za godzinę. W Stanach Zjednoczonych i

Niemczech, gdzie międzynarodowe koncerny pozamykały setki rodzimych zakładów tekstylnych, robotnicy przemysłu odzieżowego dostają odpowiednio 10 i 18,40 USD za godzinę.²⁸⁶ Lecz nawet przy tak poważnych oszczędnościach na kosztach pracy kontrahenci produkujący w Chinach dla najbardziej znanych i najbogatszych marek na świecie nadal uchylają się od płacenia swoim robotnikom owych 87 centów, które wystarczyłyby im na utrzymanie, opiekę zdrowotną, a nawet wysłanie paru groszy rodzinom. Przeprowadzona w roku 1998 analiza warunków produkcji markowych produktów w specjalnych strefach ekonomicznych na terenie Chin wykazała, że Wal-Mart, Ralph Lauren, Ann Taylor, Esprit, Liz Claiborne, Kmart, Nike, Adidas, J. C. Penney i Limited płacą zaledwie niewielką część owych nędznych 87 centów- niekiedy tylko 13 centów za godzinę (zob. tab. 9.3, Aneks s. 499).

Żeby zrozumieć, jak to możliwe, że bogate i rzekomo przestrzegające prawa międzynarodowe korporacje cofają się do dziewiętnastowiecznych metod wyzysku (na czym nieustannie są przyłapywane), musimy się przyjrzeć, jak działa mechanizm zlecenia podwykonania: na wszystkich poziomach zlecenia wykonania, podwykonania i pracy chałupniczej producenci przelicytowują się nawzajem, kto zaoferuje niższą cenę, a do tego każdy kolejny kontrahent i subkontrahent musi trochę zarobić. Na końcu tego zlicytowanego łańcucha pod- wykonań znajduje się robotnik - często oddzielony trzema lub czterema pośrednikami od koncernu, który zlecił pierwotne zamówienie - z płacą zmniejszającą się na każdym etapie pośrednictwa. „Międzynarodowe koncerny wyciskają podwykonawców, a podwykonawcy wyciskają robotników”, wyjaśnia raport z 1997 roku w sprawie chińskich fabryk butów Nike’a i Reeboka.²⁸⁷

”ŻADNYCH ZWIĄZKÓW, ŻADNYCH STRAJKÓW”

Na centralnym skrzyżowaniu strefy produkcji eksportowej w Cavite wywieszony jest wielki transparent z napisanym po angielsku hasłem: NIE SŁUCHAJ AGITATORÓW I WICHRZYCIELI. Wszyscy wiedzą, co oznacza napis wykonany wielkimi, czerwonymi, drukowanymi literami. Chociaż formalnie rzecz biorąc, związki zawodowe są na Filipinach legalne, w strefach wolnego handlu obowiązuje niepisana zasada: „żadnych związków, żadnych strajków”. Jak sugeruje transparent, robotnicy usiłujący organizować w swoich fabrykach związki zawodowe są uważani za wichrzycieli i często spotykają się z groźbami i próbami zastraszenia.

Przyjechałam do Cavite między innymi dlatego, że słyszałam, iż strefa ta jest siedliskiem wichrzycieli, a to dzięki niedawno powstałej organizacji pod nazwą Worker's Assistance Centre (Centrum Pomocy Robotnikom). Ulokowane przy kościele katolickim, zaledwie o kilka przecznic od wejścia do Cavite, Centrum próbuje przełamać barierę strachu, która otacza filipińskie strefy wolnego handlu. Jego pracownicy gromadzą stopniowo informacje na temat warunków pracy w tutejszych fabrykach. Nida Barcenas, jedna z organizatorek Centrum, powiedziała mi: „Z początku musiałam chodzić za robotnikami aż do ich domów, błagając, żeby ze mną porozmawiali. Strasznie się bali - rodziny mówiły im, że jestem wichrzycielką”. Ale w rok od rozpoczęcia działalności WAC robotnicy tłumnie odwiedzają Centrum po skończonej zmianie - żeby spędzić tu trochę czasu, zjeść kolację, wziąć udział w seminariach. Dowiedziałam się o Centrum, jeszcze w Toronto, gdzie słyszałam od kilku międzynarodowych ekspertów ds. warunków pracy, że ów niewielki ośrodek, zbierający dane o strefach wolnego handlu i prowadzący pracę organizacyjną na podstawowym poziomie, należy do najlepszych w całej Azji.

WAC powstało, by pomagać robotnikom w korzystaniu z ich konstytucjonalnego prawa do walki o poprawę warunków pracy - bez względu na to, czy pracują w strefach wolnego handlu, czy nie. Zernan Toledo jest najbardziej zaangażowanym i radykalnym pracownikiem Centrum, i chociaż ma dopiero dwadzieścia pięć lat i wygląda jak student college'u, zdołał narzucić ośrodkowi dyscyplinę rewolucyjnej komórki. „Poza strefami robotnicy mogą zakładać związki zawodowe, ale tutaj nie wolno im choćby wystawić pikiety czy urządzić demonstracji”, powiedział mi Toledo podczas dwugodzinnej „sesji orientacyjnej” w ośrodku. „Na terenie fabryk zabronione są wszelkie zbiorowe dyskusje, a my nie mamy prawa wstępu na teren strefy”, mówił, wskazując powieszony na ścianie plan Cavite.²⁸⁸ Ten „paragraf 22” obowiązuje we wszystkich quasi-prywatnych strefach. Jak to ujmuje jeden z raportów Międzynarodowej Konfederacji Wolnych Związków Zawodowych: „Robotnicy w rzeczywistości żyją na „nie podlegającym prawu” obszarze, gdzie żeby bronić swoich praw i interesów, muszą podejmować „nielegalne” działania”.²⁸⁹

Na Filipinach system bodźców motywacyjnych i wyjątków, który miał obowiązywać przejściowo i zostać stopniowo wycofany, kiedy zagraniczne koncerny włączą się już w narodowy system gospodarczy, przyniósł efekty odwrotne od oczekiwanych. Nie tylko nadleciały nowe „jaskółki”, lecz na dodatek pozamykano posiadające organizacje związkowe zakłady wewnątrz kraju, które następnie zmaterializowały się ponownie w strefie produkcji eksportowej Cavite, by móc jeszcze raz skorzystać ze wszystkich bodźców motywacyjnych. Na przykład, towary dla Marksa Spencera produkowała dawniej fabryka położona na północ od Manili, w której działały związki zawodowe. „Wystarczyło dziesięć ciężarówek, żeby przewieźć Marksa &

Spencera do Cavite”, powiedział mi miejscowy działacz robotniczy. Związek został wyeliminowany.

Cavite bynajmniej nie stanowi pod tym względem wyjątku. We wszystkich strefach wolnego handlu ludzie boją się angażować w organizowanie związków zawodowych, ponieważ zakończona sukcesem akcja może mieć tutaj straszliwe konsekwencje zarówno dla działaczy, jak i robotników. Dowiodło tego zamknięcie w grudniu 1998 roku przez amerykańskiego producenta koszul Phillips-Van Heusen jedynej fabryki odzieży w Gwatemali, w której działał związek zawodowy. W wyniku tej decyzji pracę straciło pięciuset robotników. Związek zawodowy powstał w Camisas Modernas w roku 1997, po długiej i ciężkiej kampanii, wspieranej przez amerykańskie organizacje obrońców praw człowieka, które wywarły znaczącą presję na władze koncernu. Związek wymógł na pracodawcy podniesienie płac z 56 do 71 USD tygodniowo, a także zrobienie porządków w zapuszczonej dotąd fabryce. Jay Mazur, przewodniczący Union of Needletraders, Industrial and Textile Employees (UNITE) - największego związku zawodowego pracowników branży odzieżowej w Ameryce - nazwał umowę zawartą przez związek z koncernem „światłem nadziei dla ponad 80 tys. pracowników *maquiladoras* w Gwatemali”.²⁹⁰ Zamknięcie fabryki zmieniło jednak światło nadziei w wielki czerwony sygnał ostrzegawczy, przypominający o znajomej regule: „żadnych związków, żadnych strajków”.

Młodym ludziom, z których większość stanowią kobiety, wmawia się, że eksploatacji w fabrykach w strefach produkcji eksportowej, dokąd wysyła się ich, tak jak o pokolenie wcześniej posyłało się młodych chłopców na wojnę, należy się poddać w imię patriotyzmu i obowiązku narodowego. Nie wolno kwestionować żadnych postanowień kierownictwa.

W niektórych strefach w Ameryce Środkowej i w Azji obowiązuje oficjalny zakaz strajków; w Sri Lance nielegalne jest wszystko, co mogłoby negatywnie wpłynąć na dochody państwa z produkcji eksportowej, wliczając w to wydawanie i rozprowadzanie publikacji krytykujących istniejący stan rzeczy.²⁹¹ W 1993 roku Ranjith Mudiyansele, robotnik jednej ze stref na terenie Sri Lanki, zapłacił życiem za niezastosowanie się do tych zasad. Kiedy niesprawna maszyna ucięła palec jego koledze, Mudiyansele złożył skargę do władz. Po wyjściu z posterunku policji został napadnięty i uprowadzony. Jego zmasakrowane zwłoki znaleziono w pobliżu miejscowego kościoła, na stosie podpalonych opon samochodowych. W ten sam sposób zginął adwokat, który towarzyszył mu podczas składania zeznań.²⁹²

Mimo nieustannego zagrożenia odwetem aktywiści z Centrum Pomocy Robotnikom kilkakrotnie podejmowali skromne, w różnym stopniu udane próby zorganizowania w Cavite związków zawodowych. Działacze agitujący w fabryce odzieży All Asia natknęli się na przykład na trudną do pokonania przeszkodę: fizyczne zmęczenie robotnic. Największą bolączką zatrudnionych w All Asia szwaczek, szyjących ubrania dla Ellen Tracy i Sassoon, są przymusowe nadgodziny. Zwykła zmiana zaczyna się o 7 rano i kończy o 22, ale parę razy w tygodniu szwaczki muszą zostać „dłużej” - do 2 w nocy. W okresach największego nasilenia produkcji nie należą do rzadkości dwie dniówki do 2 w nocy pod rząd, pozwalające kobietom zaledwie na dwie godziny snu, zanim będą musiały znowu wyruszyć w drogę do pracy. Ale oznacza to także, że większość robotnic All Asia przeznaczają swoją bezcenną półgodzinną przerwę w pracy na sen, a nie na dyskusje o związkach zawodowych. Trudno mi było rozmawiać z robotnicami, bo zawsze są bardzo śpiące”, powiedziała mi matka czworga dzieci, wyjaśniając, dlaczego jej próby zorganizowania związków

zawodowych w All Asia nie przyniosły rezultatu. Pracowała w tej fabryce już cztery lata, a nadal nie miała ani stałego etatu ani ubezpieczenia zdrowotnego.

Brutalne połączenie ogromnej intensywności pracy i braku jakichkolwiek gwarancji zatrudnienia jest charakterystyczne dla wszystkich stref wolnego handlu. Pracuje się tu sześć albo siedem dni w tygodniu, a kiedy zbliża się termin wysyłki dużego zamówienia - aż do skończenia partii. Większość zatrudnionych chętnie przyjmuje nadgodziny, potrzebują bowiem pieniędzy, ale praca w nocy powszechnie uważana jest za nadmierne obciążenie. Odmowa pozostania na stanowisku nie wchodzi jednak w grę. Oficjalny regulamin fabryki Philipsa (realizującej zamówienia zarówno Nike'a, jak i Reeboka) informuje na przykład, że „odmowa pracy w nadgodzinach, o ile zajdzie taka potrzeba” stanowi wykroczenie „karane zwolnieniem”. Ta sama zasada obowiązuje we wszystkich fabrykach, które odwiedziłam, i wiele razy opowiadano mi, że robotnice, proszące o wcześniejsze zwolnienie do domu - na przykład przed 2 w nocy - słyszały, że jutro mogą nie wracać do pracy.

Ze wszystkich stref, bez względu na ich położenie, płyną koszarne opowieści o pracy w nadgodzinach: z Chin pochodzą udokumentowane relacje o zmianach trwających trzy dni, podczas których robotnice muszą spać na podłodze obok swoich maszyn. Kontrahentom często grożą ogromne kary pieniężne za niedotrzymanie terminu, bez względu na to, jak byłby nierealny. Podobno w Hondurasie, kiedy kończy się termin realizacji szczególnie ważnego zamówienia, kierownictwo szprycuje robotnice amfetaminą, żeby mogły wytrzymać 48-godzinne maratony.²⁹³

CO SIĘ STAŁO Z CARMELITĄ...

W Cavite każda rozmowa o nadgodzinach schodzi na Carmelitę Alonzo, która zmarła, jak mówią jej koleżanki, „z przepracowania”.

Alonzo, słyszałam ciągle od nowa od kobiet zebranych w Centrum Pomocy Robotnikom, a także w rozmowach w cztery oczy, pracowała jako szwaczka w fabryce V T. Fashions, szyjącej na zamówienie między innymi Gapa i Liz Clairbone. Każda robotnica, z którą rozmawiałam, koniecznie chciała opowiedzieć mi, co się stało z Carmelita, żebym mogła przekazać to „ludziom w Kanadzie, którzy kupują te rzeczy”. Śmierć Carmelity nastąpiła po dłuższej niż zwykle serii nocnych zmian podczas okresu szczególnego nasilenia pracy „Trzeba było przygotować do wysyłki bardzo duże zamówienie i nikogo nie zwalniali do domu”, wspomina Josie, szyjąca dzinsy w fabryce należącej do tej samej firmy co fabryka Carmelity, i która również w tamtym czasie miała nawał pracy. „W lutym kierownik linii zarządzał nocne zmiany niemal dzień w dzień przez cały tydzień”. Alonzo nie tylko pracowała do późna w nocy ale jeszcze musiała jechać dwie godziny, żeby dostać się do domu. Gdy zachorowała na zapalenie płuc - częstą chorobę w fabrykach, gdzie w ciągu dnia panuje duszący upał, a w nocy w wilgotny chłód - poprosiła kierownika, żeby ją zwolnił, dopóki nie wyzdrowieje. Nie zgodził się. Alonzo trafiła w końcu do szpitala, gdzie zmarła 8 marca 1997 roku - w Międzynarodowy Dzień Kobiet.

Któregoś wieczoru zapytałam robotników zebranych wokół długiego stołu w Centrum, co myślą o tym, co stało się z Carmelita. Z początku mówili wszyscy naraz. „Co myślimy? Przecież Carmelita to my”. Wreszcie Salvador, dwudziestodwulatek o słodkiej buzi, pracujący w fabryce zabawek, powiedział coś, co wszyscy przyjęli energicznym kiwaniem głowami. „Carmelita umarła przez pracę w nadgodzinach. To może się zdarzyć każdemu z nas”, wyjaśnił, a słowa te osobliwie nie współgrały z jego bladobłękitną koszulką la *Beverly Hills 90210*.

Obciążenie nadgodzinami dałoby się znacznie zmniejszyć, gdyby firmy zatrudniły więcej robotników i zorganizowały dwie krótsze zmiany. Tylko

dłaczego miałyby to robić? Urzędnik, sprawujący nadzór nad strefą z ramienia rządu, nie jest zainteresowany zadzieraniem z właścicielami i menedżerami fabryk łamiących przepisy dotyczące nadgodzin. Administrator strefy Raymondo Nagrampa przyznał, iż na pewno byłoby lepiej, gdyby fabryki zatrudniały więcej ludzi na krótszych zmianach, ale powiedział mi: „Myślę, że nie będę się w to wtrącał. Myślę, że raczej powinni zdecydować o tym kierownicy produkcji”.

Właściciele fabryk nie kwapią się jednak do zwiększania liczby zatrudnionych, ponieważ po zrealizowaniu dużego zamówienia zdarzają się okresy posuchy, a wtedy niepotrzebni im są robotnicy, dla których nie mają pracy. Skoro przestrzeganie filipińskiego prawa pracy pozostawione jest „do decyzji kierownictwa produkcji”, większość z nich uważa, iż najkorzystniej jest mieć jeden zespół pracowników, zmuszonych po prostu pracować dłużej, kiedy jest więcej pracy, i krócej, kiedy jest jej mniej. I to właśnie jest druga strona nadgodzinowego równania: w przerwach między zamówieniami, albo kiedy opóźniają się dostawy materiałów, pracownicy odsyłani są do domów bez zapłaty, czasami nawet na cały tydzień. Robotnicy, zebrani wokół stołu w Centrum, wybuchnęli śmiechem, kiedy zapytałam, czy mają jakieś gwarancje zatrudnienia i gwarantowaną minimalną liczbę godzin pracy. „Nie ma pracy, nie ma płacy!”, zawołali chórem.

Zasada „nie ma pracy, nie ma płacy” odnosi się do wszystkich pracowników, „stałych” i na umowach-zleceniach. Umowy, jeśli w ogóle istnieją, opiewają najwyżej na pięć miesięcy, po upływie których robotnicy muszą „zaciągnąć się na nowo”. Wielu robotników fabrycznych z Cavite zostało faktycznie zatrudnionych poprzez biura pośrednictwa pracy znajdujące się na terenie stref które zatrzymują dla siebie część każdej wypłaty - stanowiąc jeszcze jeden szczebel wielopoziomowego systemu

pośredników żyjących z pracy robotników. Zarządy fabryk w poszczególnych strefach uciekają się do najróżniejszych sztuczek, żeby tylko nie zatrudniać swoich pracowników na stałe i nie być zmuszonym do przyznania im związanych z tym praw i świadczeń. W *maquiladoras* w Ameryce Centralnej powszechną praktykę stanowi zwalnianie robotników przed końcem roku i zatrudnianie ich ponownie parę tygodni później, co uniemożliwia uzyskanie statusu stałego pracownika; w Tajlandii metoda ta znana jest pod nazwą *hire and fire* („zatrudnij i zaraz zwolnij”) ²⁹⁴ Wielu robotników w Chinach w ogóle nie ma podpisanych umów, wobec czego nie przysługują im żadne prawa ani świadczenia.

To właśnie na skutek owego nowego, luźnego stosunku pracy w fabrykach system stref produkcji eksportowej uległ kompletnemu rozprzężeniu. W zasadzie strefy wolnego handlu stanowią pomysłowy mechanizm globalnej redystrybucji bogactw. To prawda, że przyciągają z Północy pracę, ale przecież każdy bezstronny obserwator musi przyznać, że podzielenie się miejscami pracy, dzięki którym powstały nasze klasy średnie, z narodami wciąż jeszcze zniewolonymi przez nędzę, w chwili, gdy gospodarka państw uprzemysłowionych przestawia się na najnowsze technologie, stanowi elementarny nakaz globalnej sprawiedliwości. Kłopot w tym, że robotnicy z Cavite i pozostałych stref wolnego handlu w Azji i Ameryce Środkowej bynajmniej nie dziedziczą „naszych” miejsc pracy. Według Gerarda Greenfielda, byłego dyrektora działu analiz Asian Monitoring and Resource Centre w Hongkongu, „jeden z mitów relokacji polega na tym, że miejsca pracy, które na pozór przeniosły się z tak zwanej Północy na Południe, uważa się za podobne do tych, które znaliśmy wcześniej”. Wcale tak nie jest. Podobnie jak produkcja własna koncernów przeszła gdzieś po drodze w „zamówienia” dla niezależnych kontrahentów, pełnoetatowe zatrudnienie przeobraziło się - gdzieś nad Pacyfikiem - w

„kontrakty”. „Największe wyzwanie dla Azji stanowi to”, powiada Greenfield, „iż praca, oferowana przez inwestujące w Azji międzynarodowe koncerny, zachodnie i azjatyckie, jest tymczasowa i dorywcza”.²⁹⁶

W rzeczywistości robotnicy zatrudnieni w specjalnych strefach ekonomicznych w wielu rejonach Azji, Karaibów i Ameryki Środkowej mają więcej wspólnego z tymczasową pomocą biurową w Ameryce Północnej i Europie niż z robotnikami fabrycznymi z krajów północnych. W strefach produkcji eksportowej odbywa się radykalna zmiana charakteru pracy w fabryce. Taki wniosek płynie z analizy przygotowanej w 1996 roku przez Międzynarodową Organizację Pracy, gdzie stwierdza się, iż dramatycznej relokacji produkcji w przemyśle odzieżowym i obuwniczym „w wielu krajach towarzyszy analogiczne zjawisko przerzucania produkcji z sektora oficjalnego do nieoficjalnego, odbijające się niekorzystnie na poziomie płac i warunkach pracy”. Praca w tych sektorach zmienia charakter „z pełnoetatowego zatrudnienia w fabrykach na pracę tymczasową i zwłaszcza w przypadku produkcji odzieży i obuwia, coraz częściej wycieka do domów (chałupnictwo) i niewielkich warsztatów”.²⁹⁷

W rzeczy samej, to nie jest kwestia zwyczajnej ucieczki miejsc pracy.

MIGRUJĄCA SIŁA ROBOCZA

Ostatniego wieczoru mojego pobytu w Cavite odwiedziłam sześć nastolatek, dzielących w noclegowni betonowy pokój, mający 2 na 2,5 metra: cztery z nich spały na prowizorycznych pryczach (po dwie na każdej), dwie na matach rozłożonych na podłodze. Dziewczęta z górnej pryczy składały czytniki CD-ROM-ów dla Aztek, Apple i IBM-u; te z dolnej szyły ubrania dla Gapa. Wszystkie pochodziły ze wsi i po raz pierwszy w życiu znalazły się z dala od swoich rodzin.

W zatłoczonym pudełku na buty, będącym skrzyżowaniem więziennej celi z *Szesnastoma świeczkami* i zastępującym im dom, panowała atmosfera apokaliptycznego pizamowego przyjęcia. To nic, że dziewczyny mieszkały w przerobionym chlewie; miały po szesnaście lat i jak wszystkie dziewczęta na całym świecie, ozdobiły poplamione ściany obrazkami puchatych zwierzątek, fotosami gwiazd filipińskiego kina akcji i modelek reklamujących koronkową bieliznę. Wkrótce poważna rozmowa na temat warunków pracy utonęła w salwach śmiechu i rozmyła się w zabawie w chowanie się pod koce. Wyglądało na to, że moje pytania przypomniały dziewczętom, że dwie z nich kochają się w działaczu, który niedawno miał w Centrum Pomocy Robotnikom pogadankę na temat ryzyka niepłodności na skutek pracy z niebezpiecznymi chemikaliami.

Boją się bezpłodności?

„O tak. Teraz bardzo”.

Ulice stref wolnego handlu w całej Azji pełne są nastolatk w niebieskich bluzeczkach, trzymających się pod rękę i kryjących przed słońcem pod parasolkami. Wyglądają jak uczennice wracające ze szkoły. W Cavite, i wszędzie indziej, ogromną większość robotnic stanowią niezamężne kobiety w wieku od 17 do 25 lat. Podobnie jak moje znajome z noclegowni, mniej więcej 80% robotnic pochodzi z innych prowincji Filipin - zaledwie 5% urodziło się w Rosario. Jak fabryki-jaskółki, niewiele je wiąże z tym miejscem.

Raymondo Nagrampa, administrator stref mówi, że fabryki poszukują napływowych robotników, ponieważ miejscowa ludność z natury ma w sobie coś takiego, co sprawia, iż nie nadaje się do pracy w zakładach blisko domu. „Nie chcę powiedzieć nic złego o mieszkańcach Cavite”, tłumaczy mi w swoim przestronnym klimatyzowanym biurze. „Ale z tego, co widzę, ich specyficzny charakter nie sprzyja pracy w fabryce - szybko ją rzucają,

by zająć się czymś innym. Nie mają cierpliwości, by tkwić przy maszynach”. Nagrampa przypuszcza, że to dlatego, iż Rosario leży tak blisko Manili, „więc nie można powiedzieć, żeby mieszkańcy Cavite desperacko chwyтали się każdej możliwości zarobienia paru groszy na chleb powszedni”.

„Ale przybysze z prowincji - mówi - z niżej położonych obszarów, nie są wystawieni na pokusy wielkomiejskiego życia. Odpowiada im praca w fabryce, bo w końcu jest lżejsza od pracy w polu, cały czas w piekącym słońcu, do jakiej są przyzwyczajeni. Dla nich, skromnych robotników rolnych, praca w zamkniętej fabryce oznacza znaczną poprawę losu w porównaniu z harówką na dworze”.

Pytałam dziesiątki robotników ze strefy - wszyscy z nich pochodzili z rejonów rolniczych - co myślą o słowach Raymondo Nagrampy. Wszyscy co do jednego byli oburzeni.

„To nieludzkie!”, wykrzyknęła Rosalie, nastolatka montująca „podzespoły” do monitorów IBM-u. „Depcze się nasze prawa, a pan Nagrampa mówi tak, bo nigdy nie pracował w fabryce i nie ma pojęcia, jakie tu panują warunki”.

Salvador, w swojej koszulce la *Beverly Hills*, nie posiadał się z gniewu: „Pan Nagrampa zarabia dużo pieniędzy, ma gabinet z klimatyzacją i własny samochód, oczywiście więc będzie mówił, że wolimy taką pracę - to korzystne dla niego, nie dla nas. [...] Praca w polu jest trudna, to prawda, ale tam mamy swoją rodzinę, przyjaciół i świeże jedzenie, a nie w kółko suszoną rybę”.

Jego słowa wyraźnie przemówiły do serca stęsknionej za domem Rosalie: „Chcę być z moją rodziną na prowincji”, powiedziała cichutko, wyglądając na jeszcze mniej niż swoje dziewiętnaście lat. Jam jest lepiej,

bo kiedy zachoruję, mam swoich rodziców, a tu nie ma nikogo, kto by się o mnie zatroszczył”.

Wiele robotnic rolnych powiedziało mi, że gdyby mogły, zostałyby w domu, jednak wybór nie należał do nich: większość rodzin straciła swoje farmy, zabrane im przez pola golfowe, spartaczoną reformę rolną i kolejne strefy produkcji eksportowej. Inne mówiły, że przyjechały tu tylko dlatego, że werbujący, którzy przyszli do ich wsi, obiecali im, że zarobią w fabrykach dosyć, by pomóc swoim zubożałym rodzinom. Podobne argumenty skłoniły inne dziewczęta w tym samym wieku do wyjazdu do Manili i podjęcia pracy w branży erotycznej.

Kilka innych kobiet też chciało opowiedzieć mi o tych obietnicach. Kłopot w tym, tłumaczyły, że bez względu na to, jak długo pracują w strefie, mogą posłać do domu zaledwie parę pesos. „Gdybyśmy miały ziemię, zostałybyśmy i uprawiały wszystko, co nam potrzeba”, powiedziała Raquel, nastolatka z jednego z zakładów odzieżowych. „Ale jesteśmy bezrolne, więc nie mamy wyboru i musimy pracować w strefie ekonomicznej, chociaż tu jest bardzo ciężko i niesprawiedliwie. Werbujący mówili, że będziemy dużo zarabiać, ale jeśli chodzi o mnie, to nie jestem w stanie wysłać pieniędzy rodzicom, bo ledwo starcza mi na życie”.

Robotnice z Cavite straciły więc pod każdym względem: nie mają pieniędzy *ani* domu. To niebezpieczna mieszanka. Brak snu, złe odżywianie i tęsknota za domem sprawiają, że w noclegowniach panuje atmosfera głębokiej dezorientacji. „Jesteśmy obce w fabrykach. Jesteśmy także obce w swoich pensjonatach, bo wszystkie pochodzimy z dalekich prowincji”, mówi Liza, robotnica z fabryki sprzętu elektronicznego. „Jesteśmy tutaj cudzoziemkami”.

Naszej rozmowie przysłuchiwała się Cecille Tuico, jedna z działaczek WAC. Po wyjściu robotników, którzy ciemnymi ulicami Rosario udali się

do swoich noclegowni, zauważyła, iż poczucie wyobcowania, o którym tak przejmująco mówili, jest dokładnie tym, co pragną osiągnąć pracodawcy, werbując do pracy w strefie ludność napływową zamiast tutejszych mieszkańców. Z tym samym powściąganym, rzeczowym gniewem, który słyszałam w głosie tylu filipińskich obrońców praw człowieka, Tuico mówiła, że zarządzający fabrykami najchętniej zatrudniają młode kobiety, które mają daleko do domu i nie mają matyry, ponieważ są wystraszone i nie znają swoich praw”.

INNY PRODUKT STREF: NOWY RODZAJ ROBOTNIKA FABRYCZNEGO

Naiwność i poczucie zagubienia niewątpliwie ułatwiają menedżerom utrzymanie dyscypliny w zakładzie, ale młodsze robotnice są preferowane również z innych względów. Kobiety często tracą pracę w wieku dwudziestu kilku lat, usłyszawszy od brygadzysty, że zrobiły się „za stare” i ich palce nie są już dostatecznie zwinne. Praktyka ta pozwala znakomicie zminimalizować liczbę zatrudnionych matek.

W Cavite wysłuchałam wielu opowieści o ciężarnych kobietach, zmuszanych do pracy do 2 w nocy, chociaż błagały brygadzystę, żeby je zwolnił do domu; o robotnicach z prasowni, których dzieci rodziły się z poparzeniami na skórze; o kobietach odlewających plastikowe części telefonów bezprzewodowych, rodzących martwe dzieci. Nie są to informacje z potwierzonego źródła, kobiety opowiadały mi te historie szeptem, z tym samym przejęciem, które towarzyszyło rozmowom o Carmelicie Alonzo. Niektóre z nich są z pewnością nieautentyczne - to zrodzone ze strachu lokalne legendy - jednak złe traktowanie ciężarnych kobiet w strefach produkcji eksportowej stanowi dobrze udokumentowany problem o zasięgu nie ograniczającym się tylko do Cavite.

Większość pracodawców ze specjalnych stref ekonomicznych, uchylających się od opłacania świadczeń socjalnych, zorganizowania pracy według jakiegokolwiek dającego się przewidzieć harmonogramu czy zapewnienia robotnikom gwarancji zatrudnienia, traktuje macierzyństwo jak dopust boży. Przeprowadzając badania, które stały się później podstawą skargi o łamanie umowy NAFTA, określającej warunki pracy, Human Rights Watch wykrył, że kobiety ubiegające się o pracę w meksykańskich *maquiladoras* są rutynowo zmuszane do wykonywania testów ciążowych. Raport, dotyczący takich inwestorów, jak Zenith, Panasonic, General Electric, General Motors i Fruit of the Loom, stwierdza, że „kobiety będące w ciąży nie dostają pracy. Ponadto zdarzają się przypadki złego traktowania i zwalniania ciężarnych kobiet przez pracodawców”.²⁹⁸ Autorzy raportu ujawnili praktyki złego traktowania ciężarnych, mające na celu nakłonienie ich do rezygnacji z pracy: zmuszano je do pracy w nocy, przyjmowania wyjątkowo długich, niepłatnych nadgodzin i wykonywania wyczerpujących fizycznie zadań. Odmawiano im również zgody na pójście do lekarza w godzinach pracy, co prowadziło do poronień na terenie fabryki „W ten sposób”, stwierdza raport, „ciężarna robotnica zmuszona jest wybierać między zdrową, donoszoną ciążą a zachowaniem pracy.”²⁹⁹

Ze stref produkcji eksportowej w różnych rejonach świata napływają bezładne doniesienia o innych metodach uchylania się od kosztów i odpowiedzialności, związanych z zatrudnianiem robotnic posiadających dzieci. Wysypiska śmieci w strefach ekonomicznych Hondurasu i Salwadoru pełne są pustych opakowań po pigułkach antykoncepcyjnych, rozproszonych ponoć w halach fabrycznych. Podobno w Hondurasie zdarzają się przypadki zmuszania kobiet do poddania się aborcji. W niektórych *maquiladoras* w Meksyku kobiety muszą udowodniać, że miesiączkują, poddając się upokarzającej procedurze comiesięcznej kontroli

podpasek. Robotnice zatrudniane są na 28-dniowych kontraktach - co odpowiada długości przeciętnego cyklu - dzięki czemu można je wyrzucić, kiedy tylko okaże się, że są w ciąży.³⁰⁰ W Sri Lance doniesiono, iż jedna z robotnic ze strachu przed utratą pracy utopiła nowo narodzone dziecko w toalecie.³⁰¹

Odbieranie kobietom prawa do posiadania dziecka, rozpowszechnione w strefach wolnego handlu, stanowi najbardziej drastyczny wyraz niewywiązywania się produkujących towary konsumenckie korporacji ze swojej tradycyjnej roli masowego pracodawcy. Dzisiejszy „nowy ład” w rzeczywistości oznacza dla robotników brak jakiegokolwiek ładu; niegdysiejsi producenci, przeobrażeni w speców od marketingu, pragnąc uniknąć choćby cienia odpowiedzialności, zatrudniają rzesze bezdzietnych kobiet, tworząc system niczym nieskrępowanych fabryk z niczym nieskrępowaną siłą roboczą. W liście do Human Rights Watch, wyjaśniającym, dlaczego ciężarne kobiety są dyskryminowane w *maquiladoras*, General Motors stwierdza otwarcie, że „nie zatrudni kobiety ubiegającej się o pracę, jeśli zostanie stwierdzone, że jest ona w ciąży”, w celu uniknięcia „znaczących ciężarów finansowych, narzucanych przez meksykański system opieki społecznej”.³⁰² Po opublikowaniu krytycznego raportu GM zmienił swoją politykę. Wciąż jednak stanowi ona rażący kontrast z postępowaniem koncernu w epoce, kiedy płacenie dorosłemu mężczyźnie pracującemu w jego zakładach samochodowych tyle, by mógł on nie tylko utrzymać czteroosobową rodzinę, lecz także wozić ją własnym samochodem GM, stanowiło sztandarową zasadę tego przedsiębiorstwa. Od 1991 roku GM zlikwidował w USA około 2 tys. stanowisk pracy, do 2003 zamierza zlikwidować następne 40 tys. i przenieść produkcję do *maquiladoras* i ich klonów na całym świecie.³⁰³ Jest to znacząca zmiana w

porównaniu z czasami, gdy firma głosiła z dumą: „To, co jest dobre dla General Motors, jest dobre dla kraju”.

MIGRUJĄCE FABRYKI

W ramach tak przebudowanego systemu nie tylko robotnicy są traktowani na zasadzie jednodniowej inwestycji. Fabryki-jaskółki są tak skonstruowane, by odznaczać się jak największą elastycznością: ich podstawowe cechy to podążanie w ślad za zwolnieniami od podatków i bodźcami motywacyjnymi, szybkie reagowanie na dewaluację waluty i czerpanie korzyści z twardych rządów dyktatorów Amerykańscy i europejscy robotnicy dobrze zdają sobie sprawę, jakim zagrożeniem jest ucieczka miejsc pracy. Przeprowadzone na zlecenie NAFTA badania wykazały, że w Stanach Zjednoczonych w latach 1993-1995 „pracodawcy grozili zamknięciem zakładu przy okazji połowy wszystkich [związkowych] wyborów uwierzytelniających. L.. I Konkretne, niedwuznaczne groźby przybierały różne formy, od naklejania na maszyny etykiet spedycyjnych z adresem w Meksyku, po wywieszanie mapy Ameryki Północnej ze strzałką, prowadzącą od obecnego miejsca położenia zakładu do Meksyku”. Raport stwierdza, że pracodawcy spełnili groźby likwidując - w całości lub częściowo - zakłady, w których powstały związki zawodowe, w 15% wszystkich przypadków - trzykrotnie częściej, niż to się działo latami 80., przed nastaniem ery NAFTA.³⁰⁴ W Chinach, Indonezji, Indiach i na Filipinach groźba zamknięcia fabryki ma jeszcze większą siłę oddziaływania. Ponieważ na tym obszarze natychmiastowa ucieczka przemysłu stanowi zwykłą reakcję na wzrost płac, wprowadzenie podatków i przepisów chroniących środowisko, fabryki są z założenia przenośne. Niektóre z tych „jaskółek” podrywały się już do lotu trzy albo cztery razy i jak wyraźnie pokazuje historia podwykonawstwa, przy każdym lądowaniu są coraz złejsze.

Podczas pierwszego lądowania międzynarodowych koncernów na Tajwanie, w Korei i Japonii duża część ich fabryk stanowiła własność miejscowych kontrahentów. W południowokoreańskim Puzanie, zwanym w latach 80. „światową stolicą butów do biegania”, koreańscy przedsiębiorcy kierowali zakładami Reeboka, L. A. Gear i Nike’a. Ale kiedy pod koniec dziesięciolecia koreańscy robotnicy zaczęli buntować się przeciwko jedn dolarowej dniówce i zakładać związki zawodowe, żeby wywalczyć sobie lepsze warunki pracy, „jaskółki” odleciały gdzie indziej. Pomiędzy rokiem 1987 a 1992 w koreańskich strefach produkcji eksportowej ubyło 30 tys. miejsc pracy, a w ciągu niecałych trzech lat przemysł obuwniczy skurczył się w tym regionie o jedną trzecią. Podobnie rzecz miała się na Tajwanie. Dysponujemy pełną dokumentacją szlaków migracyjnych Reeboka. W 1985 roku Reebok prawie wszystkie swoje buty do biegania produkował w Korei Południowej i na Tajwanie, nie wytwarzając ani jednej pary w Indonezji czy Chinach. Przed rokiem 1995 niemal wszystkie jego fabryki odleciały z Korei i Tajwanu, a 60% kontraktów Reeboka wylądowało w Indonezji i Chinach.³⁰⁵

Ale na tym nowym etapie podróży zakłady nie stanowiły już własności miejscowych, indonezyjskich lub chińskich, kontrahentów. Należały do tych samych koreańskich i tajwańskich firm, które kierowały nimi przed przeprowadzką. Kiedy międzynarodowe koncerny wycofały swoje zamówienia z Korei i Tajwanu, ich kontrahenci podążyli w ślad za nimi, zwijając interesy w swoich ojczyznach i budując nowe fabryki w krajach, gdzie praca nie zdążyła jeszcze zdrożeć: w Chinach, Indonezji, Tajlandii i na Filipinach. Jednym z takich kontrahentów jest tajwańska firma Yue Yuen, największy indywidualny dostawca Reeboka, Adidasa i Nike’a. Yue Yuen zamknął większość swoich fabryk na ojczystym Tajwanie i pognął za tanią siłą roboczą do Chin, gdzie zatrudnia dzisiaj 54 tys. ludzi w jednym

kompleksie fabryk. Dla Chi Neng Tsai, jednego z właścicieli firmy, przenoszenie się tam, gdzie robotnicy są głodni, świadczy po prostu o zmyśle do interesów: „Trzydzieści lat temu, kiedy Tajwan był głodny, także mieliśmy wyższą wydajność pracy”, wyjaśnia.³⁰⁶

Szefowie pochodzący z Tajwanu i Korei są szczególnie predestynowani do eksploatacji głodu: na podstawie własnego doświadczenia mogą powiedzieć robotnikom, co się stanie, kiedy przyjdą związki zawodowe i płace pójdą w górę. Zatrzymanie kontrahentów, którym już raz ziemia usunęła się spod nóg, stanowi zaiste genialne posunięcie ze strony zachodnich koncernów. Co może być lepszą gwarancją utrzymania niskich kosztów niż zrobienie z wczorajszych ofiar dzisiejszych strażników?

Taki system nie sprzyja budowaniu stabilności Cavite ani filipińskiej gospodarki w ogóle, tym bardziej przecież bezbronnej wobec działania globalnych sił, że większość działających w kraju koncernów należy do zagranicznych inwestorów. Jak powiedział mi filipiński ekonomista Antonio Tujan: „Kontrahenci wyparli filipińskich pośredników”.³⁰⁷ Tujan, kierujący w Manili zespołem doradców zajmującym wysoce krytyczne stanowisko wobec polityki gospodarczej Filipin, poprawia mnie, kiedy nazywam budynki w strefie produkcji eksportowej w Cavite „fabrykami”. To nie są fabryki, powiada, to „magazyny siły roboczej”.

Tłumaczy, że ponieważ wszystkie materiały pochodzą z importu, w fabrykach tych w istocie niczego się nie wytwarza, lecz tylko składa (części produkuje się w jeszcze innym kraju, gdzie robotnicy mają wyższe kwalifikacje, lecz nadal są tańsi od swoich amerykańskich i europejskich kolegów). Teraz, kiedy wspomniał o tym Tujan, uświadamiam sobie, iż wrażenie nieznośnej lekkości Cavite widzianej z wysokości wieży ciśnień brało się po części stąd, iż oprócz jednej spalarni nie widać tam było

żadnego korni- na. Z pewnością wpływa to pozytywnie na stan powietrza w Rosario, ale jednak stanowi osobliwość w strefie przemysłowej tej wielkości. Również asortyment produkowanych artykułów nie miał żadnego lokalnego uzasadnienia. Przemierzając świeżo wyasfaltowane ulice strefy, zdumiewałam się różnorodnością odbywającej się tu produkcji. Jak większość ludzi, wyobrażałam sobie, że azjatyckie strefy są zdominowane przez producentów odzieży i sprzętu elektronicznego, ale w Cavite wygląda to zupełnie inaczej: z wytwórnią najków sąsiaduje zakład produkujący fotele samochodowe, a przed bramą fabryki po drugiej stronie ulicy piętrzą się stosy aluminiowych dziecięcych motorówek. Gdzie indziej przez otwarte drzwi widać stojaki z sukienkami i żakietami, a tuż obok mieści się zakład, w którym Salvador wyrabia zabawne breloczki i małe zabawki. „Rozumie pani?”, pyta *Antonio Tujan*. „*Przemysł w naszym kraju jest tak zdeformowany stanowi tak niewiarygodny miszmasz, że nie mógłby istnieć samodzielnie. To wszystko mit. Tyle mówi się o uprzemysłowieniu dzięki globalizacji, ale to wszystko mit*”.

Nic dziwnego, że w Cavite obietnica industrializacji zdaje się raczej groźbą. To miejsce stanowi fatamorganę rozwoju gospodarczego.

KLIENCI ODLATUJĄ

U podłoża wszystkiego, co dzieje się w strefie, leży strach, że płochliwe międzynarodowe koncerny wycofają swoje zamówienia i odlecą w jakieś lepsze miejsce. Na skutek tego dochodzi do osobliwego rozdźwięku: mimo że marki w rodzaju Nike'a, Gapa i IBM-u nie posiadają tu żadnej fizycznej własności - nie do nich należą budynki, ziemia i maszyny - wszędzie wyczuwa się ich niewidzialną obecność, to one pociągają za wszystkie sznurki. Zyskały taką władzę jako zleceniodawcy, że bezpośrednio zaangażowanie prowadzące się do zwykłego posiadania fabryk wydaje się z ich perspektywy zbędnym traceniem sił. A ponieważ

rzeczywiscie właściciele i administratorzy fabryk są całkowicie zależni od wielkich zleceń i bez nich nie mieliby po co uruchamiać maszyn, robotnicy stoją na wyjątkowo słabej pozycji do negocjacji: nie można przecież negocjować z formularzem zamówień. Nie bardzo da się tu nawet zastosować klasyczny marksistowski podział na robotników i właścicieli, skoro międzynarodowe koncerny wyzbyły się „środków produkcji”, by użyć wyrażenia Marksa, nie chcąc obarczać się odpowiedzialnością, związaną z faktycznym posiadaniem i zarządzaniem fabryką oraz zatrudnianiem siły roboczej.

Przeciwnie, fakt, że międzynarodowe koncerny nie są właścicielami fabryk, sprawia, że tym skuteczniej kontrolują produkcję. Jak większość zadeklarowanych konsumentów, nie widzą powodu, żeby interesować się, w jaki sposób produkowane są ich okazyjne zakupy - po prostu skwapliwie korzystają z okazji, trzymając kontrahentów w szachu groźbą przyjęcia korzystniejszej oferty od któregośkolwiek z całej masy konkurentów. Jeden z kontrahentów, Young Il Kim z Gwatemali, którego fabryka Sam Lucas szyje ubrania dla Wal-Marta, powiedział o swoich wielkich markowych klientach: „Interesuje ich wysoka jakość, szybkie dostawy i niskie ceny - nic więcej”.³⁰⁸ Wobec tak zjadłej konkurencji każdy kontrahent przysięga, że mógłby dostarczać towar taniej, gdyby tylko przenieść produkcję do Afryki, Wietnamu, Bangladeszu, albo przerzucić ją na chałupników.

Niekiedy jednak siła wielkich korporacji manifestuje się w bardziej otwarty sposób, wywierając nacisk na politykę publiczną państwa, w którym znajduje się strefa produkcji eksportowej. Zdarza się na przykład, że firmy lub ich wysłannicy wypowiadają się publicznie na temat podnoszenia oficjalnej płacy minimalnej, sugerując, że spowoduje to, iż pewien kraj w Azji „wypadnie z rynku w wyniku zawyżania cen”, jak to natychmiast uczynili kontrahenci Reeboka i Nike’a, kiedy strajki w

Indonezji wymknęły się spod kontroli.³⁰⁹ Nazywając strajk w fabryce Nike'a „niedopuszczalnym”, Anton Supit, przewodniczący Indonesian Footwear Association, zrzeszającej kontrahentów Nike'a, Reeboka i Adidasa, wezwał indonezyjskie władze do interwencji wojskowej. „Jeśli rząd nie zdoła uciszyć strajków, zwłaszcza tych, które prowadzą do przemocy i aktów okrucieństwa, stracimy naszych zagranicznych klientów. Nastąpi spadek dochodów z eksportu i wzrost bezrobocia.”³¹⁰ Korporacyjni klienci mogą również pomóc w przygotowaniu międzynarodowych umów handlowych, obniżających kwoty i taryfy eksportowe, albo nawet bezpośrednio naciskać na rząd, by złagodził obowiązujące przepisy. Opisuując warunki, na jakich Nike zdecydował się rozpocząć „pozyskiwanie” swoich butów w Chinach, wiceprezes koncernu David Chang wyjaśnił, że „jedną z pierwszych rzeczy, jakie powiedzieliśmy Chińczykom, było, iż ich ceny muszą być konkurencyjne wobec innych dalekowschodnich źródeł, ponieważ koszty prowadzenia interesów w Chinach są ogromne. [...] Mamy nadzieję, że uzyskamy ceny o 20% lepsze, niż w Korei”.³¹¹ Zresztą, który klient, zainteresowany korzystną ceną, nie porównuje ofert różnych sklepów? Jeśli nawet przeprowadzka do bardziej „konkurencyjnego” kraju spowoduje masowe zwolnienia na drugim końcu świata, to jest to cudza krew na cudzych rękach. Jak zauważył dyrektor generalny Levi'sa Robert Haas: „To nie jest kwestia ucieczki miejsc pracy”.

Międzynarodowe korporacje zażarcie bronią się przed oskarżeniami o organizowanie „wyścigu do dna”, utrzymując, że ich obecność przyczyniła się do podniesienia poziomu życia w krajach słabo rozwiniętych. Jak oznajmił w 1996 roku prezes Nike' Phil Knight: „Przez ostatnie 25 lat Nike tworzył dobre miejsca zatrudnienia, ulepszał metody pracy i podnosił standardy życia we wszystkich krajach, w których działał”.³¹² Zapytany o głodowe place na Haiti, przedstawiciel Disneya powiedział dziennikarzowi

The Globe and Mail: „To proces, przez który musiały przejść wszystkie kraje rozwijające się, jak Japonia i Korea, które znajdowały się na tym etapie kilkadziesiąt lat temu”.³¹³ Nie brak też ekonomistów gotowych obrócić kota ogonem za pomocą twierdzenia, że korporacyjny wyzysk nie świadczy bynajmniej o erozji praw, lecz o rychłym nadejściu dobrobytu. „Nie to mnie martwi”, powiedział słynny harwardzki ekonomista Jeffrey D. Sachs, „że zakładów wyzyskujących siłę roboczą jest za dużo, lecz że jest ich za mało. I to właśnie one oferują miejsca pracy, które stały się odskocznią dla Singapuru i Hongkongu i na które czeka dzisiaj Afryka, żeby wydobyć się z nędzy katorżniczej pracy na roli”.³¹⁴ Jego kolega Paul Krugman przyznaje mu rację, twierdząc, że kraje Trzeciego Świata mają do wyboru nie złą pracę albo dobrą pracę, ale złą pracę albo żadną. „Przytłaczająca większość ekonomistów uważa, że wzrost zatrudnienia tego rodzaju zapowiada niezmierne korzyści dla biednych rejonów świata”.³¹⁵

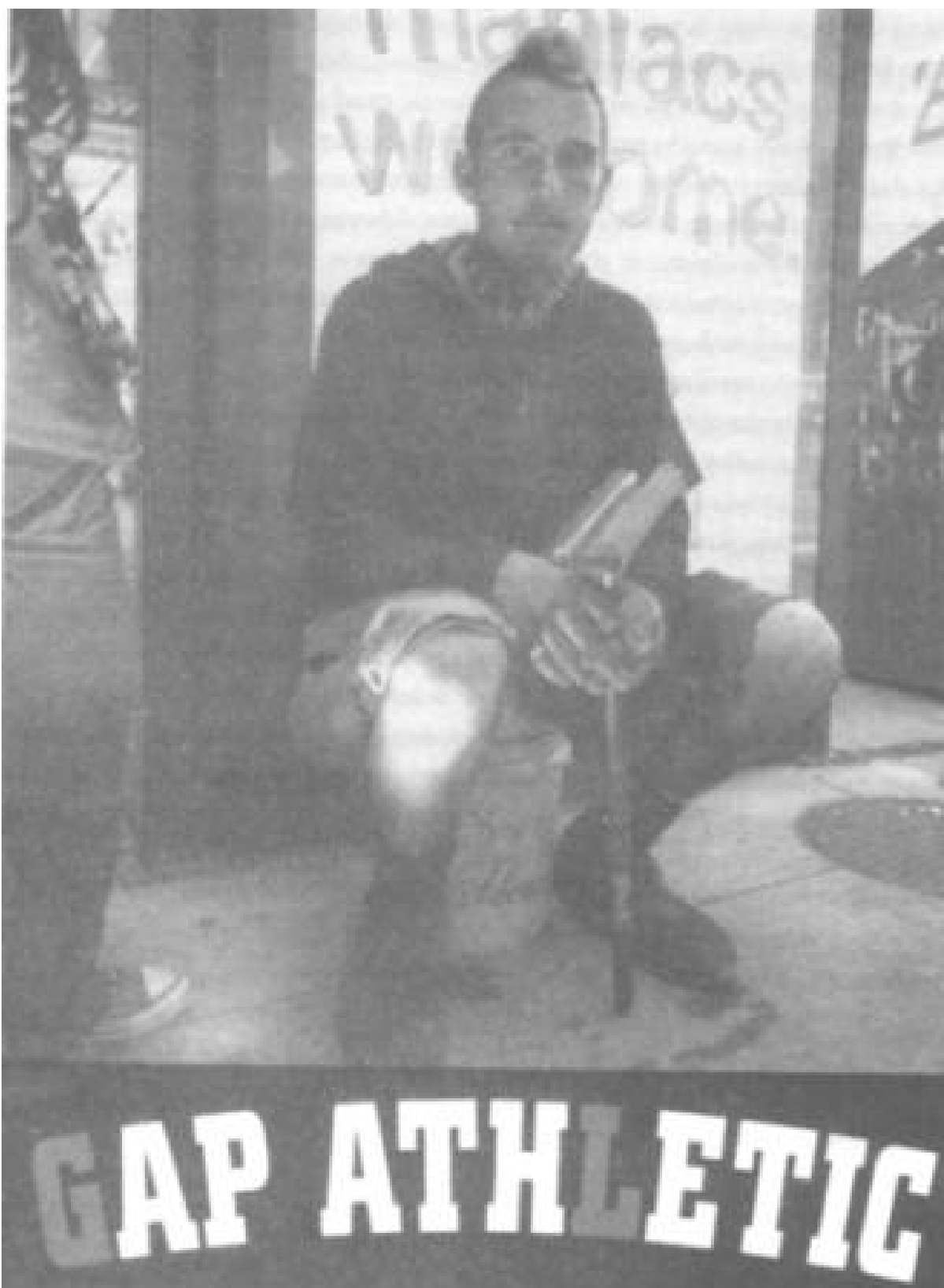
Obrona zakładów wyzyskujących siłę roboczą, oparta na sloganie „bez pracy nie ma kołaczy”, straciła jednak znacznie na sile przekonywania, kiedy waluty krajów, rzekomo odnoszących tak wielkie korzyści, zaczęły spadać na łeb na szyję. Realna wartość minimalnych zarobków, które przynosili i często nadal przynoszą do domu robotnicy, spadła znacząco - najpierw w Meksyku, potem w Tajlandii, Korei Południowej, Indonezji i na Filipinach - w stosunku do tej, jaką miała, gdy „cud gospodarczy” zawitał do ich krajów. Dyrektor działu public relations Nike' Vada Manager utrzymywała niegdyś, że „możliwości zatrudnienia, które daliśmy kobietom i mężczyznom z krajów rozwijających się, takich jak Wietnam czy Indonezja, stanowią dla tych ludzi most do lepszej przyszłości”,³¹⁶ ale kiedy nastąpiła zima 1998 roku, nikt lepiej od Nike' nie zdawał sobie sprawy, iż most ten legł w gruzach. Na skutek dewaluacji waluty i galopującej inflacji realne zarobki indonezyjskich fabrykach Nike'a spadły w 1998 roku

o 45%.³¹⁷ W lipcu tego samego roku prezydent Indonezji B. J. Habibie wezwał 200 milionów swoich obywateli, by oszczędzali kurczące się zapasy ryżu, poszcząc dwa razy w tygodniu od świtu do zmierzchu. Rozwój gospodarczy, budowany na głodowych płacach, nie tylko nie spowodował stałej poprawy warunków życia, lecz okazał się marszem w rytmie: krok do przodu, trzy kroki do tyłu. Na początku roku 1998 nie było już dumnych tygrysów azjatyckich, na które można by się powołać, zaś argumenty korporacji i ekonomistów, w tak osobliwy sposób broniących zakładów wyzyskujących siłę roboczą, zostały całkowicie zdyskredytowane.

Strach przed odlotem „jaskółek” zawisł nad Cavite ciężką chmurą. Galopująca inflacja zaczęła się na kilka tygodni przed moim przyjazdem i od tej pory warunki pracy i życia stale pogarszają się. Na początku 1999 roku ceny podstawowych artykułów, takich jak olej, cukier, kurczaki czy mydło, wzrosły w stosunku do roku poprzedniego o 36%. Płace, które ledwo pozwalały związać koniec z końcem, teraz nie gwarantują nawet tego. Robotnicy którzy nabierali już odwagi, by przeciwstawić się zarządowi fabryk, nie tylko żyją dzisiaj w strachu przed masowymi zwolnieniami, lecz zaczynają doświadczać ich na własnej skórze. W 1998 roku zostało zlikwidowanych lub znacznie zmniejszyło zatrudnienie 3072 przedsiębiorstw w całym kraju - o 166% więcej niż w roku poprzednim.³¹⁸ Nike, na przykład, zwolnił 268 robotników ze swojej filipińskiej fabryki, przed którą widziałam stosy gotowych butów. Kilka miesięcy później, w lutym 1999 roku, koncern wycofał się z dwóch innych fabryk w pobliskiej strefie produkcji eksportowej Bataan; 1505 robotników straciło pracę.³¹⁹ Ale Phil Knight nie musiał własnoręcznie odwalać brudnej roboty - wycofał tylko zamówienia, resztę pozostawiając swoim kontrahentom. Podobnie jak same fabryki, zwolnienia te nie były ometkowane swooshem.

Przemijalność, stanowiąca immanentną cechę stref wolnego handlu, stanowi skrajny objaw korporacyjnego odcinania się od świata pracy odbywającego się na wszystkich poziomach przemysłu. Cavite ucieleśnia kapitalistyczny sen o wakacjach, ale w rozluźnianie stosunku pracy można bawić się także w domu, zaś praktyka zlecania zamówień na zewnątrz, jak zauważył dziennikarz *Business Week* Aaron Bernstein, staje się coraz bardziej popularna. „Outsourcing, który pojawił się w produkcji już na początku lat 80., rozpowszechnił się we wszystkich praktycznie dziedzinach przemysłu, firmy zaś prześcigają się w zwalnianiu pracowników na wszystkich szczeblach, od działu kadr począwszy, a na obsłudze systemów komputerowych kończąc”.³²⁰ Ta sama siła napędowa, która doprowadziła do przeciwstawienia marki produktowi, a kontraktów - etatowej pracy w fabrykach, prowadzi dzisiaj w Ameryce Północnej i Europie, jak zobaczymy w następnym rozdziale, do zmiany pracy etatowej na pracę dorywczą, w niepełnym wymiarze godzin, na umowę-zlecenie i chałupniczą.

To nie jest kwestia ucieczki miejsc pracy. To kwestia ucieczki *od* miejsc pracy.



U góry: kwintesencja „Wolnego Strzelca”.

Na dole: gap athletic - apathetic [„apatyczny"], prowokacja kulturowa
Admsters.

ROZDZIAŁ 10: GROŹBY I CZASOWNICY

Od pracy za darmo do „Narodu Wolnych Strzelców”

Wicher niestałości wieje poprzez pracownicze szeregi, chwiejąc stabilnymi do tej pory fundamentami wszystkich stanowisk. Osoby zatrudnione jako tymczasowa pomoc biurowa, niezależni specjaliści od nowoczesnych technologii, sprzedawcy w sklepie, kelnerki w restauracji - wszyscy czują na twarzach jego groźny powiew. Zatrudnienie w fabrykach jest wypierane przez outsourcing, praca w przemyśle odzieżowym zmienia się w chałupnictwo, we wszystkich branżach bezpieczne pełne etaty ustępują miejsca umowom na czas określony. Nawet prezesi coraz chętniej skłaniają się ku krótkotrwałym związkom; zmieniają korporacje jak rękawiczki, przelatują jak burza przez kolejne gabinety dyrektora, zwalniając na dzień dobry i do widzenia połowę pracowników.

Niemal wszystkie ważniejsze akcje związkowe ostatniego dziesięciolecia koncentrowały się nie na kwestii zarobków, lecz wymuszanego rozluźniania stosunku pracy. To właśnie było przedmiotem protestu pracowników United Parcel Service, występujących przeciwko pracy w niepełnym wymiarze godzin („part-time America”); australijskich dokerów broniących swoich miejsc pracy przejmowanych przez robotników najemnych; kanadyjskich robotników z zakładów Forda i Chryslera, strajkujących przeciwko przenoszeniu na zasadzie outsourcingu ich pracy do fabryk, w których nie ma związków zawodowych. Wszystkie owe przypadki, wzięte z różnych dziedzin przemysłu, odnoszą się do tego samego zjawiska: pracodawcy na różne sposoby starają się zerwać więzi ze swoimi pracownikami, by dalej pędzić przed siebie, bez zbędnych obciążeń i zobowiązań. Skutki praktycznego zastosowania błyskotliwego hasła

„marka, nie produkt” dają się dzisiaj odczuć we wszystkich miejscach pracy na całym świecie. Korporacje chcą płynnych rezerw ludzi zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin, pracowników dorywczych i wolnych strzelców, co pomoże im utrzymać koszty ogólne na niskim poziomie i swobodnie pływać po wzburzonych falach rynku. Jak powiada brytyjski konsultant ds. zarządzania Charles Handy, cwane firmy wolą myśleć o sobie jako o „organizatorach” pracy zespołu wykonawców niż o „organizacjach zatrudniających pracowników”.³²¹ Jedno jest pewne: oferowanie zatrudnienia - stałego, w miarę pewnego, wraz ze świadczeniami socjalnymi, płatnym urlopem, a może nawet z reprezentacją związkową - wyszło z ekonomicznej mody.

OMETKOWANA PRACA: NIE POSADA, LECZ HOBBY

Duża część branży towarów konsumenckich wyzwoliła się od konieczności produkowania tego, co sprzedaje, jednak nikt jeszcze nie zdołał do końca uwolnić się od potrzeby zatrudniania pracowników. Produkcję można zepchnąć na kontrahentów, wciąż jednak potrzebni są ekspedienci do sprzedawania markowych artykułów, szczególnie, jeśli wziąć pod uwagę rozwój ometkowanego handlu detalicznego. Pracodawcy z sektora usług doszli jednak do prawdziwego mistrzostwa w uchylaniu się od zobowiązań wobec swoich pracowników, zręcznie zaszczepiając im przekonanie, iż nie są właściwie prawdziwymi pracownikami, a co za tym idzie, nie należą im się żadne gwarancje zatrudnienia, przyzwoite płace ani świadczenia.

Większość dużych pracodawców z tego sektora traktuje swój personel jak ludzi nie obarczonych koniecznością zaspokajania podstawowych potrzeb życiowych w rodzaju opłacenia czynszu czy utrzymania dzieci. Przeciwnie, pracodawcy z sektora usług i handlu skłonni są uważać swoich pracowników za dzieci: uczniów potrzebujących zajęcia na lato, pieniędzy

na drobne wydatki lub sposobu na przetrzymanie krótkiej przerwy w podróży do bardziej satysfakcjonującej i lepiej płatnej ścieżki kariery. Innymi słowy są to wspaniałe posady dla ludzi, którzy ich naprawdę nie potrzebują. Galerie handlowe i reprezentacyjne salony firmowe zrodziły podkategorię niepoważnych posad: porcjowaczy mrożonego jogurtu, operatorów wyciskarki Orange Julius, odźwiernych sklepu Gapa, epatujących prozakowym szczęściem „asystentów działu sprzedaży” w hipermarketach Wal-Marta - posad notorycznie niestałych, źle płatnych i w przytłaczającej mierze obejmujących niepełny wymiar godzin (zob. tab. 10.1, Aneks, s. 500).

Zjawisko to jest bardzo niepokojące, przede wszystkim dlatego, że w ciągu ostatniego dwudziestolecia względne znaczenie sektora usług na rynku zatrudnienia dramatycznie wzrosło. Upadek produkcji, a także fala redukcji i cięć budżetowych w sektorze publicznym zbiegły się z potężnym wzrostem liczby miejsc pracy w usługach i handlu, gdzie pracuje obecnie 75% wszystkich zatrudnionych w Stanach Zjednoczonych ³²² (zob. tab. 10.2, s. 253). Cztery i pół raza więcej Amerykanów sprzedaje dzisiaj ubrania w sklepach specjalistycznych i domach towarowych, niż pracuje przy ich produkcji, zaś Wal-Mart stał się nie tylko największym detalistą na świecie, lecz również największym prywatnym pracodawcą w USA.

Jednak mimo tych przemian w systemie zatrudnienia usługodawcy i restauratorzy z uporem godnym lepszej sprawy twierdzą nadal, że oferują hobbystyczne posadki dla dzieciaków. Mniejsza o to, że sektor usług pełen jest dzisiaj ludzi ze stopniami uniwersyteckimi, imigrantów niemogących znaleźć pracy w produkcji, zwolnionych pielęgniarek i nauczycieli oraz zredukowanych menedżerów średniego szczebla. Mniejsza też, że studenci, pracujący w handlu detalicznym i fast foodach - a jest ich cała masa - płacą wyższe czesne, otrzymują mniejszą pomoc od państwa, a ich proces

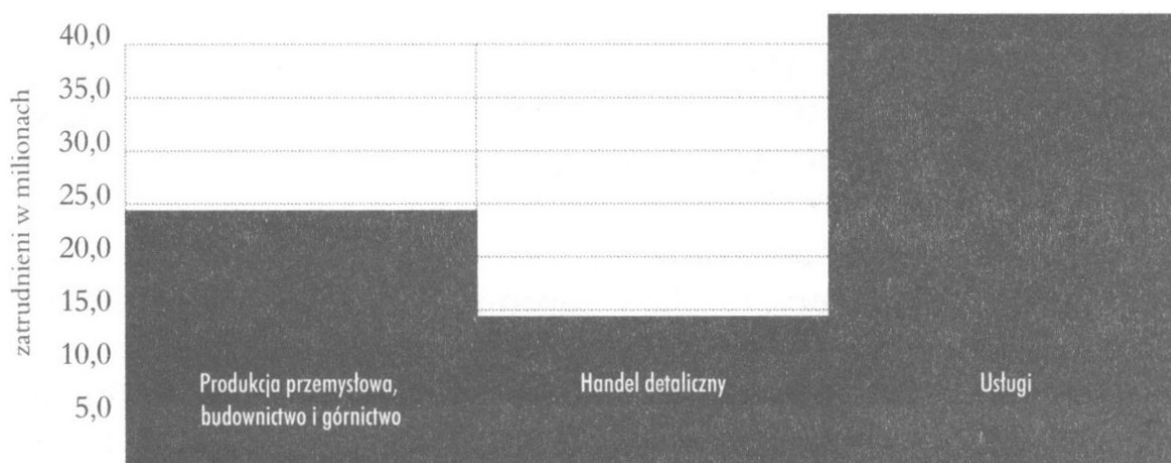
edukacji trwa dłużej niż kiedyś. Mniejsza o to, że średnia wieku pracowników fast foodów znacznie wzrosła na przestrzeni ostatnich dziesięciu lat i dzisiaj więcej niż połowa z nich liczy ponad 25 lat (zob. tab. 10.3, Aneks, s. 500). Nadto - według badań z 1997 roku - 25% szeregowych pracowników handlu detalicznego przepracowało w tej samej firmie co najmniej 11 lat, a 39% od 4 do 10 lat.³²³ To o wiele dłużej niż „Chainsaw” („Piła łańcuchowa”) Al Dunlap wytrwał na stanowisku dyrektora generalnego Sunbeam Corp. Ale mniejsza o to. Wszyscy wiedzą, że praca w usługach to hobby, zaś handel detaliczny jest miejscem, dokąd udajesz się, żeby zdobyć „doświadczenie”, a nie środki do życia.

Przesłanie to najgłębiej zapadło w serca dziewczynom i chłopakom przy kasach i w okienkach serwujących dania na wynos, którzy często jeszcze po 10 latach McPracy wciąż czują się, jakby bawili tu tylko przelotem. Brenda Hilbrich z Borders Books and Music na Manhattanie tłumaczy, jak trudno jest pogodzić jakość takiej posady z poczuciem sukcesu osobistego: „Nie możesz uciec od dychotomii. Myślisz: „Powinnam osiągnąć coś więcej, ale nie mogę, bo nie mogę znaleźć innej pracy”. Powiadasz więc sobie: „Jestem tu tylko na chwilę, dopóki nie znajdę czegoś lepszego”.³²⁴ Ten uwewnętrzniony stan wiecznej przemijalności to woda na młyn pracodawców, którzy mogą swobodnie zamrażać płace i ograniczać możliwości awansu, bo przecież nie trzeba poprawiać warunków pracy, co, do której wszyscy zgadzają się, że jest tymczasowa. Jason Chappell, sprzedawca z księgarni Borders, powiada, że sieci sklepów wkładają dużo wysiłku w pogłębianie poczucia „przejściowości” u swoich pracowników, chroniąc w ten sposób wysoce korzystną dla nich formę zatrudnienia. „Firmowa propaganda wpaja ci przekonanie, że nie jesteś właściwie pracownikiem, tylko czymś innym, że

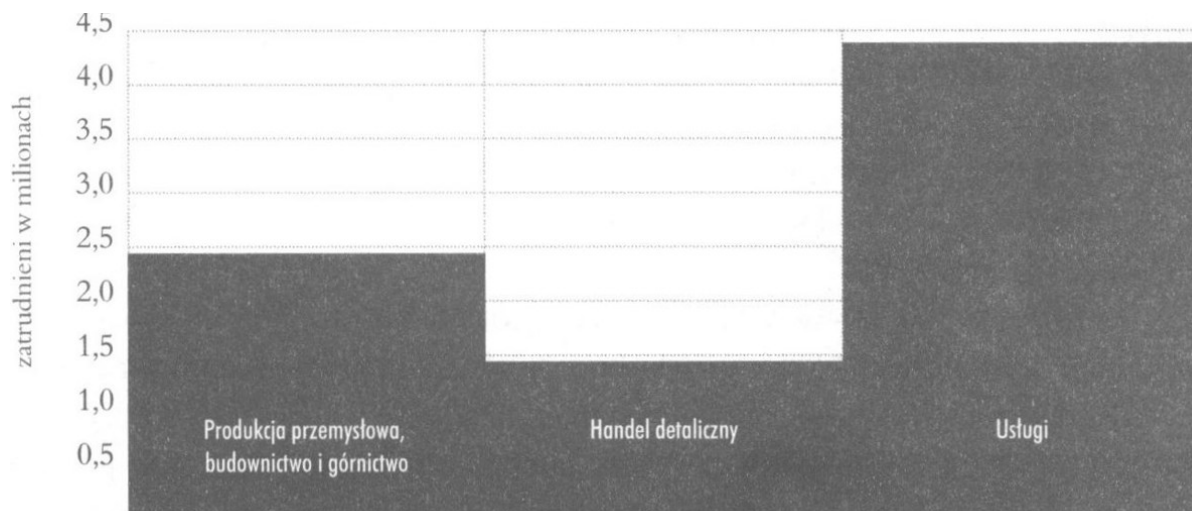
nie należysz do klasy robotniczej. [...] Każdemu wydaje się, że należy do klasy średniej, nawet jeśli zarabia tylko 13 000 rocznie”.³²⁵



Tab. 10.2 Zatrudnienie w wybranych dziedzinach gospodarki, 1997.



Stany Zjednoczone



Kanada



Wielka Brytania

Źródło dla USA: „Employment and Earnings”, Bureau of Labor Statistics. Źródło dla Kanady: „Annual Estimates of Employment, Earnings and Hours 1985-1997”, Statistics Canada. Źródło dla Wielkiej Brytanii: Office of National Statistics.

Spotkałam się z Chappellem i Hilbrich pewnego późnego październikowego wieczora 1997 roku w barze w manhatańskiej dzielnicy finansowej. Wybraliśmy to miejsce, ponieważ było blisko księgarni Borders w dolnej części budynku World Trade Center, gdzie oboje pracowali. Wiedziałam, że udało im się powołać związek zawodowy pracowników

Borders, w ramach fali organizowania się w związki pracowników wielkich sieci - Starbucks, Barnes Noble, Wal-Mart, Kentucky Fried Chicken, McDonald's - która ogarnęła kraj w połowie lat 90. Wygląda na to, że z dnia na dzień coraz więcej młodych pracowników supermarek, którzy w międzyczasie skończyli trzydzieści lat, spogląda na świat zza swojej lady, przy której sprzedaje kawę z Sumatry, książkowe bestsellery i swetry made in China, i zaczyna przyjmować do wiadomości, iż źle to czy dobrze, ale prędko się stąd nie ruszą. Laurie Bonang z kawiarni Starbucks w Vancouver powiedziała mi: „Do ludzi w naszym wieku dociera w końcu, że skończyliśmy uniwersytet, mamy horrendalne długi wobec państwa i pracujemy w Starbucks. To nie jest sposób, w jaki chcielibyśmy spędzić resztę życia, ale w obecnym okresie możemy zapomnieć o pracy naszych marzeń. [...] Miałam nadzieję, że Starbucks okaże się stopniem, po którym wespnę się do rzeczy większych i lepszych, ale niestety; okazało się, że stąd prowadzi już tylko droga w dół”.³²⁶

Bonang opowiadała swoją historię zdając sobie sprawę, iż przeżywa jedną z najbardziej wyświechtanych pop-kulturowych klisz naszej ometkowanej epoki: widzieliśmy to już w skeczu „Panienki z Gapa” w *Saturday Night Live*, gdzieś koło roku 1993, w którym znudzone, zatrudnione na stanowiskach poniżej swoich kwalifikacji ekspedientki z galerii handlowej pytają jedna drugą: „Jak sobie to załatwiłaś?”. Albo w filmach w rodzaju *Masz wiadomość*, gdzie *baristas* w Starbucks odklepują litanie kawowych epitetów -*grande-decaf-fat-free-moccacino*. Nie bez przyczyny jednak swoje niezadowolenie najgłośniej wyrażają pracownicy globalnych sieci sklepów i restauracji o najbardziej znanych nazwach. Duże sieci, jak Wal-Mart, Starbucks i Gap, od czasu swego błyskawicznego rozmnożenia w połowie lat 80. systematycznie zaniżają standardy pracy całego sektora usług, finansując swoje budżety marketingowe i

przekoncypowane „specyficzne doświadczenie obcowania z marką” dzięki skąpieniu na pensjach i etatach swoich sprzedawców. Większość najlepiej znanych marek płaci swoim sprzedawcom oficjalną stawkę minimalną, albo o oczko więcej, mimo że średnia płaca w handlu detalicznym jest o kilka dolarów wyższa.³²⁷ Sprzedawcy w amerykańskich hipermarketach Wal-Marta, zarabiają na przykład średnio 7,50 USD za godzinę, a ponieważ wal-martowski „pełny wymiar” wynosi 28 godzin tygodniowo, daje to średni dochód roczny 10 920 USD - znacznie poniżej średniej dla całego handlu detalicznego (zob. tab. 10.4, Aneks s. 501).³²⁸ Płace w Kmarcie są również niskie, zaś świadczenia socjalne tak bardzo poniżej przyjętych standardów, że kiedy w październiku 1997 otwierano Super Kmart w kalifornijskim San Jose, władze miasta wezwały mieszkańców do bojkotu hipermarketu. Margie Fernandes z rady miejskiej powiedziała, że płace minimalne, ubezpieczenie zdrowotne i praca w niepełnym wymiarze godzin nie spełniają standardów wyznaczonych przez innych lokalnych detalistów i że tamtejsza społeczność nie potrzebuje takich miejsc pracy. „Życie w San Jose jest bardzo, bardzo drogie i chcemy mieć pewność, że ludzi, którzy tu pracują, stać na to, żeby tu mieszkać”, wyjaśniła Fernandes.³²⁹

Pracownicy McDonald'sa i Starbucks często zarabiają mniej od pracowników niezależnych restauracji czy kawiarni, co wyjaśnia, dlaczego McDonald's jest uważany za pioniera modelu McPracy (*McJobs*) jednorazowego użytku, który przejęły od niego pozostałe fast foody. Kiedy w Wielkiej Brytanii toczył się proces o McZniesławienie, wytoczony przez sieć fast foodów dwójce działaczy Greenpeace'u rozpowszechniających nieprawdziwe, zdaniem koncernu, twierdzenia na temat jego praktyk jako pracodawcy działacz międzynarodowych związków zawodowych Dan Gallin zdefiniował McPracę jako „pracę niewymagającą kwalifikacji, źle płatną, stresującą, wyczerpującą i niepewną”.³³⁰ Chociaż sąd uznał

działaczy Greenpeace'u za winnych części stawianych zarzutów, prezes Sądu Najwyższego Rodger Bell stwierdził, że ich wypowiedzi na temat McPracy były uzasadnione. Sieć wywiera negatywny wpływ na płace w całej gastronomii, napisał Bell w uzasadnieniu wyroku, wobec czego zarzut, że McDonald's „płaci swoim pracownikom niskie stawki, przyczyniając się do zaniżania płac w całej branży gastronomicznej w Wielkiej Brytanii, okazał się zgodny z prawdą i jest usprawiedliwiony”.³³¹

Widzieliśmy już w Cavite, jak wielkie międzynarodowe korporacje wyzwoliły się od ciężaru zapewniania swoim pracownikom płac wystarczających na utrzymanie. W galeriach handlowych Ameryki Północnej i Anglii, sklepach markowych sieci, przy stoiskach z fast foodami i w reprezentacyjnych salonach firmowych udało im się dokonać podobnej sztuczki. W niektórych przypadkach, zwłaszcza w branży odzieżowej, są to te same firmy, które robią interesy w strefach produkcji eksportowej i które zdołały tym samym znacznie ograniczyć obowiązki pracodawcy na obu końcach, produkcyjnym i usługowym, ekonomicznego cyklu. Dla przykładu, Wal-Mart i Gap zlecają produkcję swoich artykułów zakładom w strefach wolnego handlu po drugiej stronie równika, zatrudniającym przede wszystkim kobiety w wieku od kilkunastu do dwudziestu kilku lat, opłacane według lub poniżej stawek minimalnych i koczujące w przepełnionych noclegowniach. Artykuły te - sportowe bluzy, ubranka dla dzieci, zabawki i walkmany - są następnie sprzedawane przez inną siłę roboczą, skoncentrowaną na Północy, lecz także złożoną przede wszystkim z młodych ludzi, głównie przed i tuż po dwudziestce, zarabiających mniej więcej płacę minimalną.

Chociaż porównywanie względnego uprzywilejowania sprzedawców w galeriach handlowych z brutalnym wyzyskiem, jakiemu poddawani są robotnicy w strefach produkcji eksportowej zdaje się przekraczać granice

przyzwoitości, widać tu jednak konsekwentną metodę. Ogólnie rzecz biorąc, korporacje, zarówno w galerii handlowej, jak i w specjalnej strefie ekonomicznej, wystrzegają się jak ognia kontaktów z obarczonymi rodzinami dorosłymi, utrzymującymi z pensji normalny dom. Jak praca w fabryce, z której niegdyś żyły całe rodziny, przeobraziła się w Trzecim Świecie w zajęcie dla nastolatków, tak teraz fast foody i sieci sprzedające markową odzież wpajają nam przekonanie, że praca w sklepach i restauracjach jest jednorazowa i nieodpowiednia dla dorosłych.

Podobnie jak strefach produkcji eksportowej, oparcie sektora usług na młodocianych pracownikach nie jest bynajmniej przypadkowe. Stanowi odzwierciedlenie wyraźnych preferencji pracodawców, z których wynikają najróżniejsze, jawne i ukryte, działania menedżerów. Wiek decyduje często o otrzymaniu posady, zaś pracownicy, którzy spędzili już w danym miejscu kilka lat, zapracowawszy na wyższe płace i przywileje wynikające ze stażu pracy, wypadają z grafiku, wyparci przez młodszy i tańszy narybek. Inna taktyka zniechęcania dorosłych, polegająca na systematycznym szykanowaniu starszych pracowników, stała się bezpośrednią przyczyną pierwszego w dziejach strajku w restauracji McDonald'sa. W kwietniu 1998 roku nastoletni pracownicy restauracji McDonald'sa w galerii Golden Arches w Macedonii w stanie Ohio opuścili stanowiska pracy, kiedy w ich obecności kierownik zrugął starszą koleżankę, doprowadzając ją do łez. Wrócili dopiero, gdy personel kierowniczy zgodził się poddać szkoleniu w zakresie „umiejętności interpersonalnych”. „Spotykają nas napaści słowne i fizyczne. Nie mnie, ale generalnie starsze kobiety”, powiedział na antenie *Good Morning America* nastoletni uczestnik strajku, Bryan Drapp. Dwa miesiące później Drapp został zwolniony z pracy.³³²

Brenda Hilbrich z Borders przyznaje, że uzasadnianie niskich płac tym, że młodzi ludzie traktują tę pracę jak coś przejściowego, stanowi bardzo

wygodną samospełniającą się przepowiednię - zwłaszcza w branży księgarskiej, w której sama pracuje. „Fluktuacja personelu mogłaby tu być znacznie niższa”, mówi. „Jeśli tylko warunki są dobre, a płaca przyzwoita, ludzie naprawdę lubią pracować w sektorze usług. Lubią pracować z książkami. Wielu z tych, którzy zrezygnowali, mówiło: „To była moja ulubiona praca, ale muszę odejść, bo nie starcza mi na życie”³³³

Gospodarka potrzebuje stałych miejsc pracy, z których mogą żyć dorośli. Wiadomo, że wielu ludzi chętnie pozostałoby w handlu detalicznym, gdyby oferował on stawki „dla dorosłych”, czego dowodzi fakt, iż tam, gdzie płace są przyzwoite, pracuje wielu starszych wiekiem sprzedawców, a wskaźnik fluktuacji zatrudnienia spada do poziomu średniej we wszystkich gałęziach gospodarki. Jednak wielkich sieci - zdających się, przynajmniej na razie, dysponować niewyczerpanymi rezerwami funduszy na budowę oszałamiających salonów firmowych, ekspansję swoich marek i tworzenie systemów synergii - nie interesuje idea płacenia pracownikom tyle, by wystarczało im na życie. Borders płaci swoim sprzedawcom mniej więcej tyle samo, co inne księgarskie sieci, jednak poniżej średnich zarobków w handlu detalicznym. Prezes Borders Richard L. Flanagan wyjaśnił stanowisko firmy w kwestii „stawek wystarczających na utrzymanie”, czyli wyższych od obecnych - oscylujących pomiędzy 6,63 i 9,27 USD za godzinę - w specjalnym liście do pracowników. „To z pewnością bardzo romantyczny pomysł”, pisał Flanagan, „nie bierze on jednak zupełnie pod uwagę wykonalności i realiów naszej branży”.³³⁴

Idea płacenia tyle, żeby starczyło na utrzymanie, nabrała owego romantycznego charakteru w rezultacie gwałtownej ekspansji marek, opisaney w II części tej książki, „No Choice”. Dla firm, których plany biznesowe zakładają zdominowanie rynku zanim zrobi to konkurencja,

otwieranie kolejnych lokali jest daleko ważniejsze od pracowników, nawet jeśli odgrywają oni kluczową rolę w tworzeniu wizerunku danej sieci. „Chcą od nas, żebyśmy wyglądali jak chodząca reklama Gapa, zawsze profesjonalni, czysti i schludni, a mnie nie stać nawet na pralnię”, mówi Laurie Bonang ze Starbucks. Jak miliony jej rówieśników pracujących dla najjaśniejszych gwiazd na markowym firmamencie - Gapa, Nike'a, Barnes & Noble - Bonang ma swój udział w oszałamiającym sukcesie zatrudniającej ją korporacji, chociaż nigdy byś tego nie odgadł, słysząc rezygnację i gniew w jej głosie. Wszyscy pracownicy gigantów handlu detalicznego, z którymi rozmawiałam, dawali wyraz frustracji, spowodowanej tym, że pomagają swoim firmom zbijać grubą kasę, apotem muszą patrzeć, jak wypracowany przez nich zysk jest zjadany przez przymusową ekspansję, gdy tymczasem płace pracowników pozostają na tym samym poziomie, albo nawet spadają. W kawiarniach Starbucks w Kolumbii Brytyjskiej nowi pracownicy otrzymywali obniżoną stawkę-7 dolarów kanadyjskich zamiast 7,50 - w okresie, kiedy sieć podwajała swoje dochody, otwierając 350 nowych kafejek rocznie. „Podliczam kasę. Wiem, ile zysku lokal przynosi tygodniowo”, mówi Laurie Bonang. „A oni zgarniają to wszystko i otwierają nowe kawiarnie”.³³⁵

Sprzedawcy księgarni Borders również twierdzą, że ich płace ucierpiały na skutek gwałtownego rozrastania się sieci. Mówią, że firma oferowała godniejsze warunki pracy; dopóki ostra rywalizacja z Barnes & Noble nie zajęła czołowego miejsca na liście korporacyjnych priorytetów; funkcjonował wówczas program udziału w zyskach, a raz na dwa lata wszyscy otrzymywali pięcioprocentową podwyżkę. „Potem przyszła ekspansja i związane z nią cięcia”, czytamy w oświadczeniu rozgoryczonych pracowników księgarni Borders w śródmieściu Filadelfii.

„Firma wycofała się z programu udziału w zyskach i zamroziła podwyżki”.³³⁶

Wielu szeregowych pracowników, którzy niegdyś byli dumni z dynamicznego rozwoju swojej korporacji i uważali jej sukces za rezultat zbiorowego wysiłku, dzisiaj uważa ekspansjonistyczne rojenia swych pracodawców za bezpośrednie zagrożenie dla siebie. „Gdyby otworzyli 38 zamiast 40 nowych sklepów”, wywodził Jason Chappell, siedząc na winylowym barowym krzeselku obok Brendy Hilbrich, „moglibyśmy dostać całkiem przyzwoitą podwyżkę. Otwarcie nowej superksięgarni kosztuje średnio siedem milionów dolarów. To ich własne wyliczenia”.

„Tylko że”, przerwała mu Brenda, „kiedy im to powiedziec wprost, odpowiadają: „Tak, ale to oznacza dwa rynki, na których nas nie będzie”.

„Musimy nasycić rynek”, przytaknął Chappell.

„Taa”, dodała Brenda, „musimy rywalizować z Barnes & Noble”.

Sprzedawcy, pracujący dla supersieci, aż za dobrze znają obłąkaną logikę ekspansji.

ROZWALANIE MCZWIĄZKU

Zmuszone pilnować, by płace pracowników nie zaważyły zbyt mocno na końcowym wyniku finansowym korporacyjnej strategii, ometkowane sieci stawiały brutalny opór inicjatywie organizowania związków zawodowych. Dla przykładu, w czasie kampanii związkowej w Niemczech McDonald's uwikłał się w serię skandali łapówkarskich, zaś podczas podobnej kampanii we Francji w roku 1994 dziesięciu menedżerów sieci trafiło do więzienia pod zarzutem łamania prawa pracy i prawa o związkach zawodowych.³³⁷ W czerwcu roku 1998 koncern zwolnił dwóch młodych organizatorów strajku w Macedonii w stanie Ohio.³³⁸ W roku 1997, kiedy personel Wal-Mart w Windsor, w kanadyjskiej prowincji Ontario, przygotowywał się do głosowania nad przystąpieniem do związku

zawodowego, kierownictwo za pomocą niezbyt delikatnych aluzji zdołało przekonać część pracowników, że jeśli zagłosują na tak, hipermarket zostanie zamknięty. Ontario Labour Relation Board zbadała postępowanie pracodawcy i uznała, że kierownicy i menedżerowie Wal-Marta dopuścili się „subtelnych, lecz bardzo skutecznych gróźb”, z których „przeciętny, myślący pracownik wyciągnął wniosek, że sklep zostanie zamknięty; jeśli wejdą do niego związki zawodowe”.³³⁹

Inne sieci nie wahały się w analogicznych sytuacjach spełnić gróźby zamknięcia placówki. W 1997 roku Starbucks postanowił zlikwidować swój zakład dystrybucji w Vancouver, do którego wszedł związek zawodowy. W lutym 1998 roku, w czasie, kiedy Labour Commission prowincji Quebec rozpatrywała wniosek o zalegalizowanie nowo utworzonego związku zawodowego w montrealskiej restauracji McDonald'sa, właściciel franczyzy zamknął lokal. Wkrótce potem Labour Commission uznała związek za legalny - marna pociecha, skoro nikt już tam nie pracuje. Pół roku później związek zawodowy powstał w innej restauracji McDonald'sa, tłumnie uczęszczanym lokalu w Squamish w Kolumbii Brytyjskiej, nieopodal ośrodka narciarskiego Whistler. Zorganizowały go dwie nastolatki (w wieku 16 i 17 lat). Nie chodziło o płace, powiedziały mi, miały po prostu dosyć rugania ich przy klientach, jakby były małymi dziećmi. Restauracja nie została zamknięta i jest dzisiaj jedynym McDonald'sem w Ameryce Północnej, w którym działa związek zawodowy ale w chwili, kiedy piszę te słowa, koncern przygotowuje się właśnie do zaskarżenia jego legalności. Przenosząc walkę w dziedzinę public relations, sieć fast foodów rozpoczęła w połowie 1999 roku międzynarodową kampanię telewizyjną, ukazującą serwujących frytki i koktajle mleczne pracowników McDonlad'sa pod napisami w rodzaju: „przyszły prawnik”, „przyszły inżynier”, itd. Oto nasza prawdziwa siła

robocza, zdawał się mówić koncern: szczęśliwa, zadowolona, bawiąca tu tylko przelotem.

Pod koniec lat 90. proces przekształcania sektora usług w getto niskich płac nabrał gwałtownego tempa w Niemczech. W 1998 roku niemiecki wskaźnik bezrobocia osiągnął 12,6%, przede wszystkim na skutek niemożności wchłonięcia przez gospodarke ofiar masowych zwolnień w przemyśle, która nastąpiła po zjednoczeniu - ze wschodniemieckich fabryk wyparowało 80% miejsc pracy. Ratunek miał przynieść sektor usług, okrzyknięty przez prasę biznesową i prawniczych polityków cudownym lekarstwem na bezrobocie. Był tylko jeden haczyk: żeby centra handlowe zbawiły niemiecką gospodarke, trzeba było znacznie obniżyć płacę minimalną i zlikwidować świadczenia w rodzaju długich płatnych wakacji dla wszystkich. Innymi słowy, dobre miejsca pracy z gwarancjami zatrudnienia i wystarczającą na utrzymanie płacą musiały się zmienić w złe miejsca pracy. A po spełnieniu tych warunków Niemcy będą mogły zakosztować owoców uzdrowienia gospodarke dzięki sektorowi usług.

Jeden z paradoksów zatrudnienia w usługach polega na tym, iż im bardziej poczesne miejsce zajmuje ten sektor w świecie pracy, tym mniej pracodawcom zależy na zapewnieniu pewności zatrudnienia. Najdobitniej świadczy o tym wzrastająca w tym sektorze liczba miejsc pracy w niepełnym wymiarze godzin (zob. tabl. 10.5, Aneks s. 503). Dla przykładu: Starbucks obsadza swoje kawiarnie niemal wyłącznie pracownikami zatrudnionymi w niepełnym wymiarze godzin, a tylko jedna trzecia pracowników Wal-Marta ma pełen etat. Pracownicy pechowej restauracji McDonald's w rejonie Montrealu jako główny powód założenia związku zawodowego podali niemożność uzyskania zmian trwających dłużej niż trzy godziny.

W USA liczba zatrudnionych w niepełnym wymiarze potroiła się od roku 1968, a w latach 1975-1997 liczba takich miejsc pracy rosła niemal trzykrotnie szybciej niż miejsc pełnoetatowych.³⁴⁰ Problem nie leży jednak w niepełnowymiarowym charakterze pracy jako takim. W Kanadzie tylko jedna trzecia zatrudnionych na takich warunkach chciałaby znaleźć pracę pełnoetatową (co stanowi wzrost w stosunku do jednej piątej deklarujących analogiczną chęć pod koniec lat 80.). W Stanach Zjednoczonych tylko jedna czwarta niepełnoetatowych pracowników chciałaby pracować na pełen etat, choć nie może go znaleźć. Znaczną większość pracujących w niepełnym wymiarze godzin stanowią studenci i kobiety często łączące pracę zarobkową z wychowaniem dzieci (zob. tab. 10.6, Aneks s. 501).

Jednak chociaż dla wielu ludzi elastyczna organizacja pracy rzeczywiście może stanowić zaletę, ich definicja „elastyczności” poważnie różni się od tego, co rozumieją przez nią pracodawcy. Badania wykazały na przykład, że pracujące matki definiują elastyczność jako „możliwość pracy w mniejszym wymiarze godzin, niż wynosi pełen etat, za przyzwoitą pensję, ze świadczeniami socjalnymi, według regularnego harmonogramu”.³⁴¹ Sektor usług ma jednak inny pogląd na pracę w niepełnym wymiarze godzin i inne co do niej plany. Niektóre znane sieci, między innymi Starbucks i Borders, kompensują niskie zarobki, oferując swoim pracownikom ubezpieczenie zdrowotne i dentystyczne. Inni pracodawcy traktują jednak pracę w niepełnym wymiarze jako furtkę, pozwalającą utrzymać niskie płace oraz uniknąć płacenia świadczeń i wyższej stawki za nadgodziny; „elastyczność” oznacza tutaj tyle co „nie licz na nic”, utrudniając, zamiast ułatwiać, łączenie pracy z innymi zobowiązaniami, czy to finansowymi, czy rodzicielskimi. W niektórych odwiedzonych przeze mnie placówkach handlowych przydział zmian jest do tego stopnia nieprzewidywalny, iż wywieszenie grafika na przyszły

tydzień wywołuje takie podniecenie, jakby to była lista wybranych do głównych ról w szkolnym musicalu.

Ponadto kategoria „niepełny wymiar godzin” często ma jedynie znaczenie formalne, a nie rzeczywiste, ponieważ pracodawcy w handlu detalicznym utrzymują zaliczone do niej stanowiska zazwyczaj tuż pod granicą 40-godzinnego tygodnia pracy - Laurie Bonang, na przykład, pracuje w Starbucks od 35 do 39 godzin tygodniowo. Jej obowiązki nie odbiegają pod żadnym względem od obowiązków pracownika pełnoetatowego, ale ponieważ Laurie pracuje poniżej 40 godzin tygodniowo, firma nie musi jej płacić nadgodzin, ani gwarantować minimum godzin pracy. Inne sieci są równie twórcze. Borders ustanowił 37-godzinny tydzień pracy dla wszystkich pracowników, a Wal-Mart utrzymuje go na poziomie 33 godzin, definiując podstawę „pełnego wymiaru” jako 28 godzin. W praktyce dla pracowników oznacza to grafikowe szaleństwo i pod wieloma względami jest znacznie bardziej wyczerpujące od tradycyjnego 40-godzinnego tygodnia. Dla przykładu, Gap - który definiuje „pełen wymiar” jako 30 godzin tygodniowo - stosuje system sprzedawców „na telefon”, dyspozycyjnych podczas dyżurów, które nie zostały im przydzielone w grafiku i za które nie dostają pieniędzy, muszą być jednak w tym czasie gotowi stawić się na wezwanie menedżera (jedna z moich rozmówczyń zażartowała, że musiała kupić sobie pager na wypadek kryzysu na odcinku składania sweterków w Gap Kids).

Największą inwencją w nowoczesnej sztuce układania elastycznych grafików wykazał się Starbucks. Koncern stworzył specjalny program komputerowy pod nazwą Star Labor, umożliwiający centrali pełną kontrolę nad czasem pracy wszystkich pracowników, wyznaczanym co do minuty. Dzięki Star Labor w przeszłość odeszły mętne i nieprecyzyjne pojęcia nocnej i dziennej zmiany. Program odnotowuje, kiedy i przez kogo został

sprzedany każdy kubek kawy, a potem tak przycina czas pracy - często trwający zaledwie parę godzin - by zmaksymalizować wydajność. Jak wyjaśnia Laurie Bonang, w Starbucks „oceniają arbitralnie twoje umiejętności w skali od 1 do 9, wrzucają do komputera informacje na temat tego, kiedy jesteś wolna, od jak dawna pracujesz, kiedy przychodzi najwięcej klientów i kiedy potrzebujemy więcej pracowników, a potem maszyna ma to wszystko i wypluwa twój grafik”.³⁴² Dokonany przez Starbucks przełom w dziedzinie precyzyjnego planowania czasu pracy wygląda imponująco na arkuszu kalkulacyjnym, dla Steve’a Emery’ego oznacza jednak zrywanie się z łóżka bladym świtem i zaczynanie pracy o piątej rano po to tylko, by skończyć ją o 9.30, kiedy przetoczy się już poranny tłum i według wyliczeń Star Labor, nie pracuje już z maksymalną wydajnością. Wal-Mart wprowadził podobny scentralizowany system ustalania harmonogramu pracy, skutecznie obniżając liczbę roboczogodzin poprzez precyzyjne przydzielanie pracowników do zmian podczas godzin nasilonej sprzedaży. „Robimy to na takiej samej zasadzie, jak zamawiamy towar”, powiada dyrektor generalny Wal-Marta David Glass.³⁴³

Nieprzystawalność definicji „elastyczności” pracowników i pracodawców stała się głównym powodem strajku United Parcel Service w lecie 1997 roku, największej robotniczej akcji protestacyjnej w Stanach Zjednoczonych od 14 lat. Mimo że dochód UPS sięgnął w roku 1996 miliarda dolarów, firma zatrudniała aż 58% swoich pracowników w niepełnym wymiarze godzin, zmierzając zdecydowanym krokiem do dalszego rozluźnienia stosunku pracy. Z 43 tys. miejsc pracy, stworzonych przez UPS od roku 1992, tylko 8 tys. miało status pełnego etatu. System ten był bardzo dogodny dla firmy kurierskiej, ułatwiając jej dostosowanie się do górek i dołków cyklu przesyłkowego, osiagającego swój szczyt rano i wieczorem, lecz słabnącego w ciągu dnia. „w przerwach mamy zbyt mało

pracy, żeby zatrudniać pełnoetatowych pracowników”, wyjaśnia przedstawicielka UPS, Susan Rosenberg.³⁴⁴

Budowanie kadry pracowniczej zatrudnionej w niepełnym wymiarze godzin również w inny sposób pomaga obniżyć koszty. Przed strajkiem firma płaciła takim pracownikom niemal o połowę niższą stawkę godzinową niż pracownikom pełnoetatowym wykonującym te same czynności.³⁴ Ponadto, według związku, 10 tys. tak zwanych zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin pracuje w rzeczywistości, jak Laurie Bonang w Starbucks, od 35 do 39 godzin tygodniowo - tuż poniżej granicy, od której obowiązują wyższe stawki za nadgodziny, pełne świadczenia socjalne i wyższy przedział płacowy.

Niektórzy pracodawcy postarali się wykorzystać do maksimum propagandowy potencjał opcji na zakup akcji i programów „udziału w zyskach” przez szeregowych pracowników; wśród nich Wal-Mart, który nazywa swoich pracowników „asystentami działu sprzedaży”, Borders, który mówi o nich „współwłaściciele”, i Starbucks, który woli słowo „partnerzy”. Wielu pracowników docenia te gesty inni jednak uważają, że choć demokratyczne projekty stanowią niewątpliwą ozdobę korporacyjnych stron internetowych, rzadko przekładają się na realne korzyści. Większość zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin pracowników Starbucks nie może skorzystać z opcji na zakup akcji, bo ledwie starcza im na życie. Tam zaś, gdzie uczestnictwo w programie udziału w zyskach jest automatyczne, jak w Wal-Martcie, pracownicy powiadają, że ich „udział” w rocznych obrotach osiągających 118 mld dolarów budzi pusty śmiech. Dla przykładu, sprzedawcy Wal-Marta w Windsor w Ontario dostali przez pierwsze trzy lata działalności hipermarketu po 70 dolarów dodatkowo. „To nic, że z punktu widzenia dyrekcji największą zaletą tego systemu emerytalnego jest to, iż pozwala on utrzymać dodatkowe 28 milionów akcji pod ścisłą

kontrolą koncernu”, pisał o projekcie Wal-Marta dziennikarz *The Wall Street Journal* Bob Ortega. „Większość pracowników uważała, że na tym skorzysta, całość więc opłaciła się z nawiązką, pomagając utrzymać niskie płace i nie wpuścić związków zawodowych (kursywa autora)”.³⁴⁶

PRACA ZA DARMO: JESZCZE WIĘCEJ FAŁSYWYCH MIEJSC PRACY ZAWDZĘCZANYCH SUPERMARKOM

O sektorze handlu detalicznego i usług można powiedzieć przynajmniej tyle, że chociaż symbolicznie, bądź co bądź płaci on swoim pracownikom za włożony wysiłek. Inaczej rzecz przedstawia się w paru innych dziedzinach, które tak poniósł wolnorynkowy entuzjizm, iż raz wyzwoliwszy się z kajdan świadczeń socjalnych, przestały w ogóle płacić sporej części swojej młodej kadry. Jak było do przewidzenia, pierwsze skrzypce w lansowaniu bezpłatnej pracy odgrywa przemysł kulturalny, niefrasobliwie ignorując przyziemny fakt, iż wielu ludzi przed trzydziestką musi się samodzielnie utrzymywać.

Jim Frederick pisząc o swojej poprzedniej pracy w *Men's Journal*, gdzie do jego obowiązków należało między innymi angażowanie nie otrzymujących wynagrodzenia stażystów do wysyłania faksów i biegania na posyłki, zauważa, iż wielu kandydatów miało już za sobą nieodpłatną pracę dla *Interview*, CBS News, MTV *The Village Voice*, itd. „Doprawdy, godne podziwu”, mówiłem. Z moich pobieżnych rachunków wynika, że każdy z nich dołożył do różnych koncernów medialnych, ostrożnie licząc, pięć czy sześć tysięcy dolarów w bezpłatnej pracy”.³⁴⁷ Koncerny medialne - stacje radiowe i telewizyjne, wydawnictwa prasowe i książkowe - twierdzą oczywiście, że wspaniałomyślnie umożliwiają młodym ludziom zdobycie doświadczenia, bezcennego na bezlitosnym rynku pracy. Zresztą, powiadają, brzmiąc podejrzanie podobnie do menedżerów McDonald'sa, nasi stażyści to tylko dzieci, tak naprawdę wcale nie potrzebują pieniędzy.

Większość stażystów trzyma się zasady „dwie „nieprawdziwe” posady w cenie jednej”, subsydiując darmową pracę dzienną nocnymi i weekendowymi zajęciami w sektorze usług oraz dłuższym mieszkaniem z rodzicami. Jednak w USA - gdzie skakanie przez rok czy dwa z jednej niepłatnej posady w przemyśle kulturalnym na drugą stało się powszechną praktyką - nieproporcjonalnie wielu stażystów, zauważa Frederick, sprawia wrażenie, jakby utrzymywali się z funduszy powierniczych i rzeczywiście nie musieli zarabiać na życie. Ale tak jak pracodawcy z sektora usług nie zamierzają przyznać, że młody wiek ich personelu może mieć coś wspólnego z wysokością zarobków i brakiem świadczeń socjalnych, tak nie przyłapięcie nigdy żadnej stacji telewizyjnej czy prasowego wydawcy na wyznaniu, że brak wynagrodzenia za staże ma jakikolwiek związek ze względnie uprzywilejowaną pozycją społeczną ubiegających się o te stanowiska. Nie tylko więc jest to klasyczny wyzysk, lecz również szwindel, wywierający jak najbardziej realny wpływ na przyszłość produkcji kulturalnej w ogóle: dzisiejsi stażyści są jutrzejszymi menedżerami, producentami i wydawcami, a jak pisze Frederick: „System, w którym nie możesz dostać pracy bez odbycia stażu, a żeby odbyć staż, musisz mieć tatusia, który będzie cię przez parę miesięcy utrzymywał, gwarantuje, że kandydaci będą pochodzić przede wszystkim z uprzywilejowanych środowisk”.³⁴⁸

Wśród najbardziej entuzjastycznych użytkowników systemu niepłatnych staży znajdują się muzyczne stacje telewizyjne w rodzaju MTV. MTV weszła przebojem na rynek, od razu przynosząc wysoki dochód przy bardzo małych kosztach, utrzymywanych na tak niskim poziomie dzięki nadawaniu wideoklipów wyprodukowanych przez kogo innego i dostarczanych za darmo przez firmy płytowe. Chociaż niektóre stacje muzyczne, w tym kanadyjska MuchMusic, płacą już dzisiaj za prawo do

rozpowszechniania wideoklipów i honoraria dla ich producentów, sumy te bledną w porównaniu z kosztami wyprodukowania samych tylko 30 czołowych pozycji z listy teledyskowych przebojów. W studiu prezenterzy producenci i technicy pracują ramię w ramię z nieopłacanymi stażystami, głównie studentami, którzy czasami dostaną w nagrodę posadę, czasami jednak pracują za darmo przez wiele miesięcy, łudząc się nadzieją, że pewnego dnia uśmiechnie się do nich szczęście. Nadzieje te podsycają legendy o oszałamiających sukcesach popularnych prezenterów, zaczynających od odbierania telefonów, z których największą sławą cieszy się chyba historia Ricka Stażysty Po wygraniu w 1996 roku dorocznego konkursu „Zostań stażystą MuchMusic” Rick został przyjęty na łono stacji przy wtórze fanfar i w deszczu prezentów reklamowych. Rok później Rick puszczał już wideoklipy, cały jednak smaczek w tym, że nawet będąc wielką gwiazdą, zachował ksywkę Rick Stażysta. Widzimy go dzisiaj na ekranie, jak gawędzi z Backstreet Boys i chociaż sam nic już nie robi za darmo, jego sukces stanowi nieustanną reklamę splendorów, jakie spłyną na potencjalnych stażystów, jeśli podarują swoją pracę któremuś z wielkich koncernów medialnych.

CZASOWNIK: PRACOWNIK DO WYNAJĘCIA

Rick Stażysta nie tylko uosabia Wielką Nadzieję Stażystów. Jest również najdoskonalszym reprezentantem innej podkategorii siły roboczej w stylu New Age: pracownika czasowego. A czasownikom, trzeba to powiedzieć, nadzieja jest bardzo potrzebna. Wykorzystanie pracy czasowej wzrosło w USA od 1982 roku o 400% i stale rośnie.³⁴⁹ Łączny roczny dochód amerykańskich agencji pośrednictwa pracy oferujących tymczasowe zastępstwa, od 1992 roku powiększa się stale o 20% rocznie i w 1998 osiągnął wartość 58,7 mld USD.³⁵ Gigantyczna międzynarodowa agencja pośrednictwa pracy Manpower Temporary Services rywalizuje z Wal-

Martem o miano największego prywatnego pracodawcy w USA.³⁵¹ Według badań z roku 1997, 83% najszybciej rozwijających się amerykańskich przedsiębiorstw zleca dzisiaj na zewnątrz prace wykonywane dawniej przez własnych pracowników, co stanowi znaczny wzrost w stosunku do 64% takich firm trzy lata wcześniej.³⁵² Association of Canadian Search, Employment & Staffing Services szacuje, że z usług agencji zatrudnienia korzysta ponad 75% kanadyjskich przedsiębiorstw.

Widownią najbardziej dynamicznego rozwoju tej branży nie jest jednak Ameryka Północna, lecz Europa Zachodnia, gdzie agencje pośrednictwa pracy należą do najszybciej rozwijających się przedsiębiorstw.³⁵³ We Francji, Hiszpanii, Holandii i Niemczech zatrudnianie pracowników na długoterminowe umowy na czas określony stanowi tłumnie uczęszczaną tylną furtkę na rynek pracy; pozwalającą pracodawcom ominąć sztywne przepisy prawa pracy, które zmuszają ich do opłacania hojnych świadczeń socjalnych i czynią nieuzasadnione zwolnienie pracownika znacznie trudniejszym niż w USA. Francja, na przykład, jest dzisiaj drugim co do wielkości rynkiem pracy tymczasowej po Stanach Zjednoczonych, wypracowującym 30% całkowitego dochodu tej branży. I chociaż praca czasowa ma tam zaledwie 2% udziału w krajowym rynku, według francuskiej minister pracy; Martine Aubry, „86% nowo zawieranych umów o pracę to umowy na czas określony”.³⁵⁴ Tylko w ciągu roku dochód Manpower Europe, filii amerykańskiej agencji pośrednictwa pracy na rynku hiszpańskim, podskoczył o oszałamiające 719%, osiągając w 1997 roku 50 mln dolarów. W porównaniu z 6,1 mln USD w roku 1996 jest to ogromny skok. Kiedy Wiochy zalegalizowały w roku 1997 działalność agencji pośrednictwa pracy tymczasowej, Manpower natychmiast wyruszył na podbój nowego rynku, otwierając w 1998 roku trzydzieści pięć oddziałów.

Agencje pośrednictwa pracy w Europie i Stanach Zjednoczonych wysyłają codziennie do pracy 4,5 mln osób, zważywszy jednak, że w poszczególnych dniach pracuje tylko 12,5% wszystkich pracowników czasowych, rzeczywista ich liczba na tych dwóch obszarach zbliża się raczej do 36 mln.³⁵⁶ Ważniejsze od rosnących gwałtownie liczb są jednak istotne zmiany w samym charakterze działalności agencji pośrednictwa pracy. Ich rola nie polega już tylko na podsyłaniu zastępstwa, kiedy zachoruje recepcjonistka. Po pierwsze, pracownicy czasowi są dziś znacznie mniej tymczasowi niż kiedyś: w Stanach Zjednoczonych 29% z nich pozostaje na tym samym stanowisku przez rok lub dłużej.³⁵⁷ Zatrudniające ich agencje zmieniły się równocześnie w świadczące pełen zakres usług działy kadr i zaspokajają każde zapotrzebowanie na personel bez zobowiązań, obsadzając na przykład dział księgowości, dokumentacji, produkcji i serwisu komputerowego. Według Bruce'a Steinberga, dyrektora amerykańskiego National Association of Temporary and Staffing Services, „w dziedzinie usług kadrowych zachodzi cicha ewolucja” - agencje nie wypożyczają już pracowników, lecz „zapewniają kompleksowe rozwiązania”.³⁵⁸ Oznacza to, że coraz więcej firm zleca obsługę całych działów i funkcji - zagospodarowanych uprzednio przy użyciu własnej siły roboczej - zewnętrznym agencjom, które trudnią się nie tylko dostarczaniem pracowników, lecz także, podobnie jak fabryki w strefach produkcji eksportowej, administracją i utrzymaniem infrastruktury danych funkcji i działów. Dla przykładu, w 1993 roku American Airlines przekazały niezależnym agencjom obsługę swoich kas biletowych na 28 lotniskach na terenie USA. Około 550 miejsc pracy zmieniło status ze stałego na czasowy, a w niektórych przypadkach osobom zarabiającym dotychczas 40 tys. USD rocznie zaoferowano powrót na dawne stanowisko za 16 tys.³⁵⁹ Podobne przetasowanie odbyło się, kiedy UPS postanowił

oddać swoje centra obsługi klientów niezależnym kontrahentom: 5 tys. pracowników, zarabiających dotychczas 10-12 USD za godzinę, zastąpili pracownicy czasowi ze stawką godzinową 6,50-8 USD.³⁶⁰

Wszystkie te firmy postępują wedle jednej recepty. Nie zatrudnią cię w pełnym wymiarze godzin. Nie zapewniają świadczeń socjalnych. I osiągają astronomiczne zyski.
- Laura Piscioti, pracownica UPS, podczas strajku w sierpniu 1997

Jak powiada Tom Peters: „Trzeba być cholernym idiotą, żeby posiadać to na własność!”.³⁶¹ Bruce Steinberg przyznaje mu rację: amputacja całych działów i przerzucenie zarządzania nimi na „firmy świadczące usługi w tym zakresie, pozwala przedsiębiorstwom przeznaczyć cały czas, energię i pieniądze na podstawową sferę działalności, pozostawiając zarządzanie pracownikami wyspecjalizowanym agencjom”.³⁶² Innymi słowy, zatrudnianie pracowników i zarządzanie personelem nie należy do podstawowych zadań zdrowego przedsiębiorstwa, lecz stanowi wyspecjalizowaną dziedzinę, którą lepiej oddać fachowcom, samemu koncentrując się na doglądaniu właściwego biznesu przy pomocy kurczącej się wciąż, jak pokaże następny rozdział, grupki stałych pracowników.

TAK, ALE... CZYŻ NIE URATUJE NAS BILL GATES?

Wszystkie dyskusje na temat trudnej sytuacji pracowników czasowych, kurierów UPS, zwolnionych i zatrudnionych ponownie na zasadzie outsourcingu robotników GM, odźwiernych Gapa, stażystów MTV i *baristas* Starbucks prowadzą nieodmiennie do tego samego stwierdzenia: Tak, ale... przecież tyle nowych wspaniałych miejsc pracy powstaje w rozwijającym się dynamicznie przemyśle nowoczesnych technologii. Dla moich rówieśników legendarne bogactwa, czekające na specjalistów od nowoczesnych technologii w Seattle i Dolinie Krzemowej, stanowią

standardową odpowiedź na wszystkie skargi dotyczące kurczącego się rynku pracy. No cóż, ponure opowieści o zwolnieniach i McPracy stanowią ostry kontrast z kuszącą wizją cyfrowej mekki, gdzie piętnastolatki projektują gry Sega, ATT zatrudnia hakerów tylko po to, żeby mieć ich na oku, a młodzi ludzie masowo zbijają miliony na pracowniczych pakietach akcji. Te wszystkie nieprzyjemne wieści z rynku pracy są prawdą, ale... Bill Gates chyba coś na to poradzi?

To właśnie Microsoft, ze swoim słynnym programem pakietów akcji dla pracowników, stworzył i rozwinął mit Krzemowego Złota, ale również bardziej niż ktokolwiek inny przyczynił się do jego upadku. Przemięła złota era szalonych komputerowców i dzisiaj praca w branży high-tech jest równie niestabilna, jak każda inna. Krzemową Dolinę zaludniają pracownicy zatrudnieni w niepełnym wymiarze godzin, czasowo i na umowy-zlecenia; niedawne badania w tym regionie wykazały, że „zatrudnieni doraźnie” stanowią pomiędzy 27 a 40% wszystkich pracowników Doliny, zaś wykorzystanie pracy czasowej rośnie tu dwa razy szybciej niż na pozostałym obszarze kraju. Odsetek pracowników zatrudnionych przez agencje pośrednictwa pracy trzykrotnie przekracza w Dolinie Krzemowej średnią krajową.³⁶³

Microsoft, największy producent oprogramowania na świecie, nie tylko wskazał drogę do ziemi obiecanej niepełnego wymiaru godzin, lecz stworzył również podręcznik użytkownika. Przez ponad dziesięć lat firma pracowicie zwierzała szeregi wokół grupki programistów, którzy pierwsi do niej weszli, wyłączając z wewnętrznego kręgu kogo tylko się dało. Szerokie wykorzystanie niezależnych specjalistów, pracowników czasowych i „kompleksowych rozwiązań w zakresie zatrudnienia” pozwoliło Microsoftowi znacznie zbliżyć się do ideału korporacji bez pracowników, łamigłówni złożonej z działów obsługiwanych przez zewnętrzne firmy,

fabryk stanowiących własność kontrahentów i pracowników - wolnych strzelców. Gates zdążył już wymienić na pracowników czasowych jedną trzecią całej swojej ekipy, przy czym w dziale mediów interaktywnych, projektującym CD-ROM-y i produkty internetowe, około połowa personelu znajduje się oficjalnie na liście płac „agencji zatrudnienia”, dostarczających nieopodatkowanych pracowników, jak się tonery do drukarek.³⁶⁴

Dwuwarstwowa kadra pracownicza Microsoftu stanowi miniaturowy model rynku pracy w stylu nowego ładu New Age. Warstwa wewnętrzna uosabia ziszczone marzenie o pracy w branży high-tech: tworzą ją pracownicy na stałych, pełnych etatach, korzystający ze świadczeń socjalnych i atrakcyjnych opcji na zakup akcji, pracujący i odpoczywający na młodzieńczym korporacyjnym „kampusie”. Ich lojalność wobec rosnących cen akcji i horrendalnej 51-procentowej marży zysku ma niemal religijny charakter („Pokażcie nam pieniądze!”, krzyczeli jesienią roku 1997 podczas dorocznego zjazdu pracowników na Kingdome Stadium w Seattle).³⁶⁵ Dlaczego zresztą nie mieliby być lojalni? Zarabiają średnio 220 tys. USD rocznie, co zresztą jest niczym w porównaniu z dochodami pięciu największych krezusów ze ścisłego kierownictwa.

Po orbicie tego zamkniętego klubu fantastów krąży od 4000 do 5750 pracowników czasowych.³⁶⁶ Czasowi pracują ramię w ramię ze stałymi - jako technicy, projektanci i programiści - często wykonując identyczne zadania. Około 1500 z nich tak długo już związanych jest z firmą, że mówią o sobie „*permatemps*” [od „permanent temporary” „czasowy na stałe” - H. P.] Pracownika czasowego od „prawdziwego” odróżnia jedynie kolor plakietki: niebieskiej dla etatowych, pomarańczowej dla „*permatemps*”.

W UPS rezerwy pracowników niepełnoetatowych zapewniają „elastyczność” komasowania personelu w godzinach największego ruchu; najemni robotnicy w Cavite zapewniają właścicielom fabryk „elastyczność”

w odsyłaniu ich do domów w okresach przestoju; analogicznie, rzesza pracowników tymczasowych Microsoftu pozwala koncernowi na dowolne rozszerzanie i kurczenie siły roboczej zgodnie z aktualnymi potrzebami. „Wykorzystujemy ich”, mówi kierownik biura personalnego Microsoftu Doug McKenna, „dla zapewnienia elastyczności i radzenia sobie z niepewną sytuacją”.³⁶⁷

Kłopoty zaczęły się w roku 1990, kiedy Internal Revenue Service zakwestionował obowiązującą w Microsoftzie klasyfikację właścicieli pomarańczowych plaketek jako pracowników czasowych, stwierdzając, iż są oni w rzeczywistości faktycznymi pracownikami koncernu, który powinien płacić podatek z tytułu ich zatrudniania. Opierając się między innymi na tym orzeczeniu, grupa pracowników zaklasyfikowanych przez Microsoft jako niezależni specjaliści wniosła w 1993 roku pozew przeciwko firmie, domagając się tych samych świadczeń i możliwości zakupu akcji, jakimi cieszyli się ich etatowi koledzy. W lipcu 1997 roku jedenastoosobowy skład sędziowski Sądu Apelacyjnego wydał w tej precedensowej sprawie niekorzystny dla Microsoftu wyrok, orzekając, iż wedle „prawa zwyczajowego” skarżący są zwyczajnymi pracownikami, którym przysługują świadczenia socjalne, emerytura i udział w programie zakupu akcji.³⁶⁸

Microsoft nie zareagował bynajmniej na tę komplikację wciągnięciem wolnych strzelców na własną listę płac, przeciwnie, podwoił wysiłki zmierzające do marginalizowania ich pozycji w firmie. W tym celu koncern zrezygnował z praktyki bezpośredniego wynajmowania „niezależnych specjalistów”. Od tej pory wyszukani przez Microsoft kandydaci, po odbyciu rozmowy kwalifikacyjnej i przyjęciu na wakujące stanowisko, zostają pouczeni, że mają zarejestrować się w jednej z pięciu agencji pośrednictwa pracy posiadających specjalne umowy z koncernem. Osoby te

zostają następnie wynajęte za pośrednictwem agencji, która pełni rolę oficjalnego pracodawcy: płaci pensję, odprowadza podatek od zatrudnienia, a niekiedy zapewnia nawet podstawowe świadczenia socjalne. Laird Post, szef Towers Perrin, firmy doradczej ds. zarządzania z Seattle w stanie Waszyngton, tłumaczy prawne zawiłości takiego układu: „Trudno udowodnić, że ktoś nie jest twoim pracownikiem, chyba że jest pracownikiem kogoś innego” - w przypadku Microsoftu tym „kimś innym” jest agencja pośrednictwa pracy.³⁶⁹ Dla pewności, że nikt już nie pomyli czasowników z etatowymi pracownikami koncernu, zabroniono im uczestniczyć w jakichkolwiek nadprogramowych imprezach i korzystać z jakichkolwiek przywilejów, wliczając w to zamawianie pizzy do biura i spotkania towarzyskie po godzinach. A w czerwcu roku 1998 koncern wprowadził nowy przepis, nakazujący czasownikom, którzy przepracowali w firmie rok lub więcej, zrobienie 31-dniowej przerwy przed przyjęciem kolejnej „czasowej” posady.³⁷⁰ Jak wyjaśnia Sharon Decker, zarządzająca w Microsoftzie czasownikami: „Porządkujemy obowiązujące u nas zasady, żeby dla wszystkich było jasne, jak należy traktować pracownika czasowego i co wypada, a co nie wypada”.³⁷¹

Niezależnie od obsadzania swojego kampusu „czasowymi pracownikami na stałe”, Microsoft rozpoczął w 1997 roku serię posunięć zmierzających do uwolnienia się od przyziemnych i kłopotliwych kwestii zarządzania multimiliardowym przedsiębiorstwem. „Nie daj się złapać ze zbędnymi środkami trwałymi w rękę”, mówi Bob Herbold, dyrektor operacyjny Microsoftu, tłumacząc grupie udziałowców wypracowaną przez koncern filozofię zatrudnienia.³⁷² Według Herbolda niemal wszystko, oprócz podstawowych funkcji programowania i rozwoju produktu, podpada pod kategorię „zbędnych środków trwałych” - wliczając w to 63 recepcjonistki, które zostały zwolnione z poleceniem ponownego ubiegania

się o pracę za pośrednictwem agencji Tascor. „Przeplacaliśmy je”, powiedział Herbold.³⁷³

Równocześnie Microsoft pociął i rozparcelował swój „kampus” w Redmond, odstępując poszczególne kawałki (wraz z pracownikami, którzy chcieli zachować swoje posady) niezależnym agencjom: Pitney Bowers przejął biuro korespondencji; centrum kopii i wydruków obsługuje personel Xeroxa; fabrykę CD-ROM-ów kupił KAO Information Systems. Nawet sklep firmowy Microsoftu należy dzisiaj do Benussen Deutsch & Associates. Ostatni etap restrukturyzacji obejmował zwolnienie 680 pracowników i obcięcie budżetu operacyjnego o 500 mln USD.³⁷⁴ Przy tylu niezależnych przedsiębiorcach na jednym kampusie, zauważył Herbold, „samo zarządzanie zleceniobiorcami stanowi nie lada wyzwanie”, na szczęście Microsoft nie musiał przyjmować zadania organizowania tych „zbędnych środków trwałych” na własne barki. W przypływie utracjuszowskiego geniuszu koncern zlecił zarządzanie outsourcingiem firmie Johnson Controis, odpowiedzialnej również za konserwację infrastruktury kampusu. „Nasze dochody zwiększyły się o 91%, a liczba pracowników spadła faktycznie o 19%”, oświadcza dumnie Bob Herbold. A co Microsoft zamierza zrobić z zaoszczędzonymi w ten sposób pieniędzmi? „Przeznaczymy je na prace badawczo-rozwojowe, oczywiście z myślą o podniesieniu dochodów”

„NARÓD WOLNYCH STRZELCÓW”

Trzeba powiedzieć, że wielu wolnych strzelców z Microsoftu nie jest bezbronnymi ofiarami pomysłów kadrowych Billa Gatesa, lecz *freelancerami* z własnego wyboru. Podobnie jak wielu innych niezależnych specjalistów, owi „software’owi Cyganie”, jak sami siebie niekiedy nazywają, świadomie przedkładają niezależność i mobilność nad

bezpieczeństwo zatrudnienia i lojalność wobec instytucji. Niektórzy z nich stali się nawet, jak to mawia Tom Peters, „samoistną, własną marką”.

Wedle najnowszej koncepcji tego guru zarządzania, podobnie jak firmy mogą osiągnąć brandingową nirwanę, nauczywszy się obywać bez produkcji i zatrudnienia, tak indywidualni pracownicy mogą znacznie wzmocnić swoją pozycję za cenę rezygnacji z bycia pracownikami. Zgodnie z logiką Petersa, jeśli chcemy osiągnąć sukces w warunkach nowej ekonomii, musimy sami przekształcić się w markę - „Markę własną”. Jedyną drogą do sukcesu na rynku pracy wiedzie poprzez przekwalifikowanie się na konsultantów i usługodawców, określenie walorów własnej marki i wynajmowanie się do obsługi prestiżowych projektów, których splendor spłynie następnie na nas, ułatwiając nam zdobycie kolejnych kontraktów. „Takie podejście nazywam JA S.A.”, pisze Peters. „Jesteś prezesem, dyrektorem generalnym i szefem produkcji w jednej osobie, kierującym własną firmą świadczącą profesjonalne usługi”.³⁷⁶ Faith Popcorn, której sławę guru zarządzania przyniósł wydany w 1991 roku bestseller *The Popcorn Report*, radzi nam, abyśmy poszli jej śladem i zmienili nazwisko na lepiej pasujące do starannie przygotowanego i sprzedawanego rynkowego wizerunku naszego produktu. Sama nazywała się dawniej Faith Plotkin.

Jednak prawdziwym duchowym mistrzem zwolenników pracy pod własnym szyldem jest nie Peters czy Popcorn, lecz człowiek o nazwisku Daniel H. Pink. Spostrzegłszy rosnące znaczenie pracy czasowej i na umowę-zlecenie, a także coraz większą popularność samozatrudnienia, Pink obwieścił nastanie ery „Narodu Wolnych Strzelców”. Pracuje nad książką pod takim tytułem i sam jest dumnym patriotą tego narodu. Porzuciwszy prestiżową posadę w Białym Domu, gdzie pisał przemówienia dla Ala Gore’a, wyruszył na poszukiwanie innych „wolnych strzelców”,

przedkładających kontrakty i pracę w charakterze *freelancerów* nad znośnię kaprysów szefa i świadczenia socjalne. Odnalazł, jak opowiada w artykule okładowym w czasopiśmie *Fast Company*, lata 60. Współrodacy Pinka to konsultanci ds. marketingu, head-hunterzy, copywriterzy i programiści, dążący do utrzymania zdrowej równowagi między pracą zawodową a życiem osobistym. Uprawiają jogę i bawią się z psem w skomputeryzowanych biurach we własnych mieszkaniach, zarabiając przy tym - za kolejne zlecenia - więcej pieniędzy, niż kiedy byli związani z jedną firmą i otrzymywali stałą pensję. „Stary, wróciło lato miłości!”, słyszymy od Bo Rinalda, jednego z tysiąca niezależnych programistów z Doliny Krzemowej.³⁷⁷ Dla wolnego strzelca, o którym pisze Pink, koniec pracy na posadzie to spełniony sen pokolenia *baby-boomu*: wolnorynkowy kapitalizm bez krawatów, ciałem poza korporacyjnym światem, choć duchem w nim. Przecież każdy wie, że nie możesz być trybikiem w maszynie, jeśli pracujesz u siebie w domu...

Młodsza - i, oczywiście, bardziej odjazdowa - wersja Narodu Wolnych Strzelców została nam przedstawiona w specjalnym, poświęconym pracy, numerze czasopisma *Details*. Na przedstawicieli Pokolenia X z dyplomami MBA w kieszeniach czekają, zdawałoby się, nieograniczone możliwości oszałamiająco dobrze płatnej pracy dla firm projektujących snowboardy, gry wideo i dla agencji headhunterskich. „Okazje cisną się drzwiami i oknami!”, obwieszczał triumfalnie tytuł artykułu, prezentującego przyszły rynek pracy jako niekończącą się orgię samozatrudnienia: „Życie bez posad, praca bez kierowników, pieniądze bez pensji, egzystencja bez ograniczeń”.³⁷⁸ Według autora artykułu, Roba Liebera: „Minęły czasy „pracowników”. Nastąpiła epoka usługodawców, wynajmujących swoje umiejętności i usługi temu, kto najwięcej zapłaci albo zaoferuje najciekawszą pracę”.³⁷⁹

Muszę wyznać, że i ja nie oparłam się pokusie bycia własnym szefem. Cztery lata temu zrezygnowałam z pracy dziennikarskiej w czasopiśmie, by stać się wolnym strzelcem, i podobnie jak Pink, nigdy nie żałowałam mojej decyzji. Oczywiście, ogromnie sobie chwale, że nikt nie kontroluje moich godzin pracy (dzisiaj wiele osób korzysta z tego przywileju), nie muszę słuchać despotycznych poleceń małoszkolnych zwierzchników i co najważniejsze, mogę pracować w piżamie, kiedy mam na to ochotę. Wiem z własnego doświadczenia, że kariera wolnego strzelca może rzeczywiście oznaczać wolność, podobnie jak praca w niepełnym wymiarze godzin może rzeczywiście oznaczać autentyczną elastyczność. Pink słusznie zauważył, że praca na własny rachunek „to prawdziwa praca - a nie wysiłki jakiejś nieszczęsnej ofiary redukcji zmierzające do wciśnięcia się z powrotem na łono korporacji”.³⁸⁰ W kreowaniu się osób pokroju Pinka - niezależnych autorów, wpadających w nadmierny zachwyty z powodu tego, że mogą pracować w piżamie - na żywe dowody powszechnych korzyści płynących z odchodzenia od stałego zatrudnienia w korporacjach tkwi jednak pewien szkopuł. Mam wrażenie, że większość najważniejszych artykułów prasowych na temat blasków i radości wolnego strzelectwa została napisana przez świetnie prosperujących niezależnych dziennikarzy, którzy uroili sobie, że reprezentują wielomilionową rzeszę pracowników najemnych, czasowych, *freelancerów*, zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin i pracujących na zasadzie samo- zatrudnienia. Pisanie, z uwagi na swój samotniczy charakter i niskie koszty ogólne, stanowi jedną z nielicznych profesji stworzonych do uprawiania w domu. Kolejne badania wykazują absurdalność porównywania sytuacji niezależnego dziennikarza czy właściciela agencji reklamowej z doświadczeniami tymczasowej sekretarki w Microsoftzie lub najemnej szwaczki w Cavite. Ogólnie rzecz biorąc, rozluźnienie stosunku pracy oznacza, i w jednym, i w drugim świecie,

zasadnicze pogorszenie się warunków życia i pracy: konieczność wykonywania monotonnych i źle płatnych zajęć, odebranie świadczeń społecznych i bezpieczeństwa zatrudnienia oraz coraz mniejszy wpływ na własny grafik.

Rzecz w tym, że względne wady i zalety pracy kontraktowej i czasowej ściśle zależą od pozycji osób wykonujących ową pracę: na im wyższym szczeblu drabiny dochodów stoją, tym większy mają wpływ na warunki umowy. Im niższa jest ich pozycja, tym łatwiej przestawiać je z kąta w kąt, a nawet zmusić do przyjęcia jeszcze niższej płacy. Pracownicy z grupy 20% najlepiej zarabiających potrafią zazwyczaj utrzymać swoje dochody na tym samym poziomie, bez względu na to, czy pozostaną na etacie, czy przejdą na samozatrudnienie. Jednak jak wykazały badania przeprowadzone w 1997 roku w USA, 52% kobiet na niestandardowych umowach o pracę zarabia na poziomie minimum socjalnego, podczas gdy dla kobiet zatrudnionych na pełnym etacie odsetek ten wynosi 27,6%. Innymi słowy, większość niestandardowych pracowników nie należy do Narodu Naprawdę Wolnych Strzelców. Zgodnie z wynikami badań, „58,2% z nich ma najgorsze z możliwych warunki umowy wliczając w to wysokie potrącenia z pensji za różnego rodzaju przewinienia i o wiele niższe świadczenia socjalne niż pracownicy etatowi”. (zob. tab. 10.7, Aneks, 502)³⁸¹ Co więcej, realne zarobki pracowników czasowych w USA spadły w okresie 1989-1994 o średnio 14,7%.³⁸² W Kanadzie praca czasowa jest o jedną trzecią gorzej płatna od pracy stałej, a 30% nieetatowych pracowników ma nieregularne godziny pracy.³⁸³ Widać wyraźnie, że przechodzenie na umowy na czas określony pogarsza tylko dodatkowo położenie pracowników znajdujących się na niższych szczeblach drabiny zatrudnienia i co by nie pisano. *Details*, nie stwarza im żadnych niepowtarzalnych okazji.

Co więcej, zachodzi bezpośredni związek przyczynowo-skutkowy między zwiększaniem się liczby wolnych strzelców, bujających swobodnie u szczytu korporacyjnej drabiny, a wzrastaniem rzesz kurczowo uczeplonych jej dolnych szczebli pracowników zatrudnionych na czas określony, „uwolnionych” od uprzykrzonego ciężaru świadczeń socjalnych i bezpieczeństwa pracy. Nikt nie jest w końcu swobodniejszy niż sami dyrektorzy generalni, którzy na wzór Nike’owej kliky gwiazd sportu utworzyli własną Drużynę Marzeń, świadcząc usługi coraz to innej firmie potrzebującej wielkiego nazwiska, by poprawić swoje notowania na Wall Street. Tymczasowi dyrektorzy generalni, jak nazywa ich Clive Thompson, kursują pomiędzy międzynarodowymi koncernami, inkasując hojne premie motywacyjne na wejściu i wielomilionowe odprawy na wyjściu.³⁸⁴ „Firmy zmieniają dyrektorów generalnych, jak drużyny baseballowe swoich menedżerów”, powiada John Challenger, zastępca prezesa firmy *outplaceringowej* Challenger, Gray & Christmas. „Nowa władza wpada zazwyczaj niczym brygada antyterrorystyczna, wymiatając stary personel i obsadzając stanowiska swoimi ludźmi”.³⁸⁵ Kiedy „Chainsaw” Al Dunlap objął w czerwcu 1996 roku posadę dyrektora generalnego Sunbeam, Scott Graham, analityk Oppenheimer & Co. skomentował to następująco: „To tak, jakby Lakersi podpisali kontrakt z Shaquillem O’Nealem”.³⁸⁶

Dwa przeciwne bieguny tymczasowej pracy - robotnicy kontraktowi z Cavite, żyjący w ciągłym strachu przed odlotem fabryk, i tymczasowi dyrektorzy generalni, ogłaszający w Nowym Jorku kolejne plany restrukturyzacji - są sprzężone na zasadzie globalnej huśtawki. Dyrektorzy generalni wyrabiają sobie nazwisko na Wall Street dzięki misjom kamikadze w rodzaju zlicytowania całej bazy produkcyjnej przedsiębiorstwa czy doprowadzenia do potężnej fuzji, pozwalającej zaoszczędzić miliony dolarów na likwidacji dublujących się stanowisk; im

większa więc ich mobilność, tym bardziej niestabilna sytuacja szerokich rzesz pracowników. Jak słusznie zauważył Daniel Pink, określenie *freelancer* pochodzi z czasów, gdy najemni żołnierze wynajmowali siebie - i swoje lance - do udziału w bitwie. „Wolni strzelcy zaciągali się pod różne sztandary; żeby zabijać dla pieniędzy”.³⁸⁷ Fakt, że brzmi to cokolwiek melodramatycznie, ale to całkiem niezły opis dzisiejszych wolnych strzelców w korporacyjnych zarządach. Właśnie dlatego zarobki dyrektorów generalnych wzniosły się na tak niebotyczne wysokości w epoce najbardziej bezlitosnych redukcji zatrudnienia. Ira T. Kay, autorka *CEO Pay and Shareholder Value*, świetnie zdaje sobie z tego sprawę. Kay stwierdza na łamach *Wall Street Journal*, że astronomiczne sumy, które amerykańskie firmy zaczęły płacić swoim dyrektorom generalnym, stanowią „decydujący czynnik, dzięki któremu amerykańska gospodarka jest najbardziej konkurencyjna na świecie”, ponieważ bez takiej zachęty finansowej dyrektorzy ci „nie mieliby żadnej ekonomicznej motywacji do podejmowania trudnych decyzji w rodzaju likwidowania miejsc pracy”. Innymi słowy, cytując ripostę satyryka Wayne’a Gryttinga, „pracujemy na dyrektorskie premie po to, żebyśmy mogli dostać... wymówienie”.³⁸⁸

To bardzo trafne spostrzeżenie, zwłaszcza jeśli chodzi o Stany Zjednoczone. Według AFL-CIO, „pensje, premie i długoterminowe pakiety zarobków dyrektorów generalnych 30 koncernów, które zapowiedziały największe redukcje zatrudnienia, wzrosły o 67,3%”.³⁸⁹ Człowiek odpowiedzialny za największą liczbę zwolnień w 1997 roku - dyrektor generalny Eastman Kodak, George Ficher, który zlikwidował 20 100 miejsc pracy - otrzymał w tymże roku opcję na zakup akcji o szacowanej wartości 60 mln USD.³⁹⁰ Zaś w 1997 roku najlepiej opłacanym człowiekiem na świecie był Sanford Wich, który zarobił 230 mln za zarządzanie Travelers Group. Pierwszą rzeczą, jaką Wiell zrobił w roku 1998, było ogłoszenie

zamiaru przeprowadzenia fuzji Travelers Group z Citicorp, która oprócz gwałtownego wzrostu cen akcji pociągnie za sobą idące w tysiące zwolnienia. Podobnie John Smith, prezes General Motors odpowiedzialny za likwidację 82 tys. miejsc pracy, o czym była mowa w poprzednim rozdziale, otrzymał w 1997 roku premię w wysokości 2,54 mln USD za osiągnięcie przez firmę rekordowych zysków.³⁹¹

Wielu specjalistów od biznesu, w odróżnieniu od Iry T. Kay, bulwersują astronomiczne sumy, jakie wypłacają sobie w ostatnich latach dyrektorzy przedsiębiorstw. Jennifer Reingold pisze z niesmakiem na łamach *Business Week*: „Dobry, zły czy średni, niemal każdy biznesmen, który przesiedział w 1997 roku jakiś czas na stołku dyrektora dużej, znanej firmy, podniósł swoje dochody o co najmniej kilka milionów”.³⁹² Dla Reingold niesprawiedliwość polega na tym, że dyrektorzy zgarniają podwyżki i premie nawet wtedy, kiedy cena akcji koncernu spada, uderzając po kieszeni udziałowców. Dla przykładu, dyrektor generalny Occidental Petroleum otrzymał w 1997 roku pakiet zarobków w wysokości 101 mln dolarów, mimo że jego firma straciła wówczas 390 mln USD.

Reprezentowana przez Reingold szkoła obserwatorów rynku nawołuje do bezpośredniego powiązania zarobków dyrektorów generalnych z giełdowymi osiągnięciami firmy; inaczej mówiąc: „Jeśli my zarobimy, to i ty wyjdiesz na swoje. Ale kiedy my tracimy, tracisz i ty”. Chociaż taki system chroni udziałowców przed zachłannością nieudolnych dyrektorów, faktycznie pogarsza jeszcze sytuację szeregowych pracowników, stanowiąc zachętę do przeprowadzania szybkich i nieuczciwych zwolnień, stanowiących sprawdzoną metodę podbijania cen akcji i uzyskiwania superdywidend. Na przykład Caterpillar - modelowa korporacja funkcjonująca na zasadzie premii motywacyjnych - płaci kadrze kierowniczej w akcjach, których wartość jest systematycznie sztucznie

zawyżana przy pomocy masowego zamykania zakładów i obniżania stawek robotników. Owa przybierająca na sile tendencja uzależniania dyrektorskich zarobków od giełdowych osiągnięć przedsiębiorstwa prowadzi do erozji korporacyjnej kultury stwarzając sytuację, w której aby szef dostał pieniądze, robotnik musi stracić pracę, albo przynajmniej część zarobków.

I tutaj pojawia się najciekawsze, moim zdaniem, pytanie: o dalekosiężne skutki odrzucania tradycyjnej roli pracodawcy przez międzynarodowe koncerny, będące właścicielami znanych marek. Od Starbucks po Microsoft, od Caterpillar po Citibank, zanika związek między zyskiem a wzrostem zatrudnienia. Jak mówi Buzz Hargrove, przewodniczący Canadian Auto Workers: „Robotnicy mogą pracować ciężiej, ich pracodawcy mogą odnosić jeszcze większe sukcesy, ale - a zmniejszanie zatrudnienia i outsourcing to tylko jeden z przykładów - związek między pełnym sukcesem ekonomicznym a gwarantowanym udziałem pracowników w tym sukcesie jest dzisiaj znacznie słabszy niż kiedykolwiek dotąd”.³⁹³ Wiemy, co to oznacza na krótką metę: rekordowe zyski, oszołomionych udziałowców i brak wolnych miejsc w klasie biznesowej. Ale co z tego wyniknie w nieco dalszej perspektywie? Jak to wpłynie na życie pracowników, którzy stracili stałe zatrudnienie, dla których szef to głos w słuchawce pod numerem agencji pośrednictwa pracy i którzy nie wiedzą już, co to odczuwanie dumy z sukcesów swojej firmy? Czy to możliwe, że korporacje, porzucając pracowników na pastwę losu, mimo woli dolewają Oliwy do ognia antykorporacyjnego sprzeciwu?



U góry: Bill Gates, prezes i dyrektor generalny Microsoftu, dostał ciastkiem.

Na dole: Ciasteczkowa Brygada uderza znowu. Ekonomista Milton Friedman, architekt globalnego korporacyjnego przejęcia, otrzymuje zasłużony deser.

ROZDZIAŁ 11: HODUJĄC NIELOJALNOŚĆ

Co zasiejesz, to zbierzesz

Na terenie naszych obiektów produkcyjnych, administracyjnych i dystrybucyjnych kierujemy się określoną filozofią: kamery pomagają uczciwym wytrwać w uczciwości.

- Leo Myers, twórca systemu bezpieczeństwa i ochrony Manela, tłumaczy entuzjastyczne wykorzystanie przez firmę telewizji przemysłowej, monitorującej pracowników jej fabryk we wszystkich częściach świata, 1990

Kiedy w 1993 roku rzuciłam studia, na palcach jednej ręki mogłam policzyć przyjaciół, którzy mieli pracę. Odmienialiśmy przez wszystkie przypadki słowo „recesja”, przeczekując kolejne lato bez zajęcia, postanawiając bez przekonania zawalczyć o miejsce na studiach doktoranckich, zaciskając zęby w czasie kolejnych redukcji na uczelni i zaciskając pasa, gdy rodzice także tracili pracę. Podobnie jak później winą za wszystko, od przeciągów po powodzie, obarczymy prąd oceaniczny El Niño, tak wówczas recesja jawiła nam się jako gospodarcza klęska żywiołowa, zmiatająca nasze miejsca pracy, niczym huragan przyczepy kempingowe z parkingu nad Missouri.

Patrząc, jak znikają posady, rozumieliśmy, że to rezultat trudnej sytuacji ekonomicznej, która pozornie dotknęła wszystkich (choć może nie w takim samym stopniu), od prezesów koncernów stających w obliczu bankructwa, po wymachujących szabelką polityków - wszystkich, mężczyzn i kobiety; starych i młodych, pracowników wszystkich szczebli i profesji, nie oszczędzając mnie i moich przyjaciół z klasy średniej, bez

większego entuzjazmu rozglądających się za pracą. Przeskok od recesji do brutalnej gospodarki globalnej nastąpił tak nagle, że wciąż jeszcze nie mogę otrząsnąć się z wrażenia, iż musiałam tego dnia zachorować, i dlatego wszystko przegapiłam - i jak to było z matematyką w dziesiątej klasie, będę wiecznie nadrabiać zaległości. Wiem tylko, że w jednej chwili tkwiliśmy po uszy w recesji, a już w następnej jak diabeł z pudelka wyskoczyła nowa odmiana korporacyjnych liderów - świeża koszula, świeży entuzjazm w sercu - by oznajmić nastanie nowego złotego wieku. Jak jednak pokazały poprzednie rozdziały praca, kiedy wróciła (jeśli wróciła), w niczym nie przypominała tej, którą zapamiętaliśmy z dawnych czasów. Z punktu widzenia robotników specjalnych stref ekonomicznych oraz legionów „czasowników” i niepełnoetatowych pracowników sektora usług w krajach uprzemysłowionych, nowoczesny pracodawca zaczął zachowywać się jak przygodny partner, który po jednej nocy ma czelność domagać się wierności małżeńskiej. I nierzadko nawet potrafi ją wymusić. Większość z nas, śmiertelnie wystraszona latami zwolnień i ponurymi prognozami ekonomicznymi, kupiła retorykę, wedle której powinniśmy cieszyć się z każdego płatnego ochłapu, jaki nam rzucą pod nogi. Coraz więcej wskazuje jednak, że notoryczna niestałość stosunku pracy podkopała wreszcie naszą zbiorową wiarę, nie tylko w poszczególne korporacje, lecz w samą zasadność teorii, że bogacenie się jednostek prowadzi do podniesienia poziomu życia całego społeczeństwa.

Rosnące zyski i coraz szybsze tempo wzrostu gospodarczego, a także przechodzące ludzkie pojęcie pensje i premie, jakie przelewają sobie na konta prezesi wielkich koncernów, radykalnie przeobraziły pierwotne warunki, w których pracownicy zaakceptowali niższe płace i zmniejszone bezpieczeństwo. Wielu z nas zaczęło mieć poczucie, że zostaliśmy niecnie wykorzystani. Zmiana postawy opinii publicznej znalazła swój wyraz w

powszechnym poparciem dla strajku pracowników UPS w lecie 1997 roku. Chociaż Amerykanie słyną z braku sympatii dla strajkujących, ciężka sytuacja pracowników UPS, zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin, uderzyła w czułą strunę. Badania opinii publicznej wykazały, że 55% ankietowanych popiera roszczenia strajkujących, a tylko 27% bierze stronę pracodawcy. Keffo, wydawca ociekającego goryczą zinu czasowników, tak podsumował publiczne nastroje: „Dzień w dzień [ludzie] czytają i słyszą, jak świetna jest sytuacja gospodarcza i nie trzeba wielkiego umysłu, żeby zadać sobie pytanie, dlaczego w takim razie UPS nie może płacić lepiej, zatrudniać swoich ludzi na pełnym etacie i trzymać swoich brudnych paluchów z dala od pracowniczego funduszu emerytalnego. Tak więc komicznym zrzędzeniem losu, dobra” sytuacja ekonomiczna działa przeciwko UPS, a na korzyść związków zawodowych”.³⁹⁴

UPS, zorientowawszy się, że zaczyna kanalizować powszechne poczucie krzywdy, zgodził się przyjąć 10000 pracowników zatrudnionych dotychczas w niepełnym wymiarze godzin na pełen etat z dwukrotnie wyższą stawką godzinową oraz podnieść w ciągu pięciu lat płace czasowników o 35%. Tłumacząc te ustępstwa, wiceprezes UPS John W. Alden wyznał, że firma w najczarniejszych snach nie przypuszczała, iż jej personel stanie się kiedyś symbolem rozczarowania Nową Ekonomią. „Gdybym wiedział, że negocjacje pracowników czasowych z UPS zmienią się w negocjacje w imieniu wszystkich Amerykanów pracujących w niepełnym wymiarze godzin, podeszlibyśmy do tego inaczej”.³⁹⁵

TWÓRCY MIEJSC PRACY ZMIENIAJĄ SIĘ W TWÓRCÓW DOBROBYTU

Jak widzieliśmy, dopiero od trzech, czterech lat wielkie korporacje przestały uzasadniać zwolnienia i restrukturyzacje twardą koniecznością i zaczęły mówić otwarcie i bez skruchy o swojej niechęci do zatrudniania

pracowników, a w skrajnych przypadkach, o całkowitym odejściu od roli pracodawcy. Międzynarodowe koncerny, które niegdyś przechwalały się, że są „motorem zatrudnienia” - wykorzystując ten fakt do wyłudzenia wszelkiego rodzaju przywilejów od rządu - dzisiaj wolą mówić o sobie, jako „motorze wzrostu gospodarczego”. To subtelna różnica, ale nie dla tych, co szukają pracy. Korporacje istotnie „napędzają” gospodarkę, ale robią to za pomocą zwolnień, fuzji, konsolidacji i outsourcingu - innymi słowy, przez obniżanie wartości pracy i redukcję zatrudnienia. Wzrostowi gospodarczemu towarzyszy faktyczne obniżanie się odsetka bezpośrednio zatrudnionych przez największe korporacje. Międzynarodowe korporacje, kontrolujące ponad 33% światowych środków produkcji, odpowiadają bezpośrednio tylko za 5% wszystkich miejsc pracy.³⁹⁶ I chociaż łączny majątek 100 największych korporacji w latach 1990-1997 powiększył się o 288%, liczba zatrudnianych przez nie wzrosła w owym okresie gwałtownego rozwoju o niecałe 9%.³⁹⁷

Najbardziej szokujące liczby pochodzą z ostatniego roku: w 1998 roku, mimo znakomitych wyników amerykańskiej gospodarki i rekordowo niskiego wskaźnika bezrobocia, korporacje zlikwidowały w USA 677 tys. stałych miejsc pracy - więcej niż w którymkolwiek roku w całym dziesięcioleciu. W jednym przypadku na dziewięć likwidacja była rezultatem fuzji; duża część pozostałych zwolnień miała miejsce w sektorze produkcji. Jak wynika z niskiego wskaźnika bezrobocia, dwie trzecie firm, które zlikwidowały miejsca pracy, stworzyło nowe, a zwolnieni pracownicy stosunkowo szybko znaleźli inne posady.³⁹⁸ Owe dramatyczne redukcje pokazały jednak, że stabilna, pewna relacja między pracownikiem a korporacyjnym pracodawcą ma niewiele, jeśli w ogóle cokolwiek, wspólnego ze wskaźnikiem bezrobocia czy stosunkowo dobrą kondycją gospodarki. Sytuacja zatrudnionych staje się coraz bardziej niepewna,

choć gospodarka przeżywa okres wyjątkowej koniunktury - w rzeczywistości obecna koniunktura ma swoje źródło, przynajmniej po części, właśnie w odchodzeniu od stabilnego zatrudnienia.

Wygląda na to, że wiele największych korporacji, bez względu na osiągane dochody, przestało traktować tworzenie miejsc pracy, ze szczególnym uwzględnieniem stabilnej, przyzwoicie płatnej pracy pełnoetatowej, jako część swojej misji (zob. tab. na s. 284). Korporacyjny sektor nie uważa już zatrudnienia za nieodzowną składową zdrowego przedsiębiorstwa, coraz częściej traktując je jak uciążliwą konieczność na równi z podatkiem dochodowym, albo kosztowną niedogodność w rodzaju zakazu wrzucania toksycznych odpadów do jezior. Politycy mogą sobie mówić, że praca zajmuje czołowe miejsce na liście ich priorytetów, lecz rynek papierów wartościowych skacze z radości po każdej zapowiedzi kolejnych zwolnień i reaguje ponurą zapaścią, kiedy tylko wygląda na to, że robotnikom grozi podwyżka. Obraliśmy może dziwną i okrężną drogę, by dojść do tej wolnorynkowej konkluzji, jej wymowa nie pozostawia jednak wątpliwości: dobre posady są złe dla biznesu, złe dla „gospodarki”, i należy się ich za wszelką cenę wystrzegać. Trzymanie się tej zasady zapewnia na krótką metę rekordowe zyski, na dłuższą jednak może się okazać strategicznym błędem decydentów ze świata biznesu. Odrzucając odpowiedzialność za tworzenie miejsc pracy, koncerty wystawiają się na gniew społeczeństwa, które zrozumiało, że gładki rozwój gospodarczy nie przekłada się na realne korzyści dla szerokich mas (zob. tab. 11.1 -11.4, s. 285-285).

Według raportu Agencji Narodów Zjednoczonych ds. Handlu i Rozwoju (UNCTAD) z 1997 roku: „Rozszerzające się nożyce ekonomiczne stwarzają poważne zagrożenie wystąpienia ostrego politycznego sprzeciwu wobec globalizacji, zarówno na Północy, jak i na Południu. [...] Lata 20. i

30. XX wieku stanowią wyraźne i niepokojące ostrzeżenie, jak szybko wydarzenia polityczne potrafią zniweczyć wiarę w wolny rynek i otwartość gospodarczą”.³⁹⁹ Raport ONZ o „stanie ludzkości” przygotowany w rok później, w czasie, kiedy dały już o sobie znać bolesne skutki kryzysów w Azji i Rosji, wyrażał się jeszcze bardziej dosadnie: odnotowując pogłębiającą się przepaść między biedną i bogatą częścią świata, James Gustave Speth, zarządzający ONZ-owskim Programem Rozwoju, powiedział: „Liczby dotyczące obszarów zamożnych są szokująco wysokie. Niezbędna jest bardziej równomierna dystrybucja postępu”.⁴⁰⁰

Podobne głosy odzywają się dzisiaj coraz częściej. Utrzymujące się zagrożenie antyglobalistycznymi rozruchami kładzie się cieniem na tradycyjnie euforycznej atmosferze dorocznego zgromadzenia przywódców politycznych i ludzi biznesu w szwajcarskim kurorcie Davos. Prasę biznesową wypełniają nieprzyjemne prognozy, jak na przykład ta w *Business Week*: „Widok wypchanej korporacyjnej szkatuły zestawiony z przedłużającą się stagnacją amerykańskiej stopy życiowej może stać się politycznie nie do obrony”.⁴⁰¹ A mowa o Ameryce, gdzie bezrobocie jest rekordowo niskie. Gorzej sytuacja wygląda w Kanadzie, gdzie bezrobocie wynosi 8,3%, i w krajach Unii Europejskiej, gdzie utrzymuje się na średnim poziomie 11,5% (zob. tab. 11.5, Aneks, s. 502).

W przemówieniu wygłoszonym na forum Business Council on National Issues, Ted Newail, dyrektor generalny Nova Corp. z Calgary w prowincji Alberta, nazwał fakt, iż ponad 20% Kanadyjczyków żyje poniżej minimum socjalnego „bombą zegarową, która tylko czeka, żeby wybuchnąć”. W istocie mamy do czynienia z nowym zjawiskiem: prezesi koncernów prześcigają się w wygłaszaniu moralizatorskich przepowiedni, piszą książki o nowym „społeczeństwie udziałowców”, w przemówieniach na uroczystych lunchach publicznie rugają swoich kolegów za brak

skrupułów i głoszą, iż najwyższy czas, by wielkie korporacje przyjęły na swoje barki odpowiedzialność za wyrównanie ekonomicznych dysproporcji. Szkopuł w tym, że nie potrafią między sobą uzgodnić, kto ma pójść na pierwszy ogień.

Obawa, że bieda ruszy na barykady, równie stara, jak idea zamkowej fosy, z reguły przybiera na sile w okresach szczególnej koniunktury połączonej z niesprawiedliwym rozdziałem dóbr. Bertrand Russell pisał, że elity społeczne w wiktoriańskiej Anglii żyły w takim paranoicznym strachu, iż klasa robotnicza zbuntuje się w końcu przeciwko swojej „zastraszającej nędzy”, że „w dobie Peterloo [masakra uczestników wiecu na St. Peter's Field w Manchesterze 16 sierpnia 1819, domagających się reformy prawa wyborczego, nazwana ironicznie Peterloo przez analogię do klęski Napoleona pod Waterloo - H. PJ wiele wiejskich posiadłości trzymało w pogotowiu działa na wypadek zaatakowania przez motłoch. Zmarły w 1869 roku dziadek mój ze strony matki, gdy leżąc złożony śmiertelną chorobą i nieco już pomieszany na umyśle usłyszał głośny hałas z ulicy, sądził, iż to wybuchła rewolucja, co pokazuje, że przynajmniej nieświadomie, zachował lęk przed rewolucją przez wszystkie lata długiego, pomyślnego życia”.⁴⁰²

Moja przyjaciółka, która ma rodzinę w Indiach, opowiada, że jej ciotka z Pendżabu do tego stopnia obawia się buntu własnej służby, że trzyma kuchenne noże pod kluczem, i służący muszą kroić jarzyny za pomocą zaostrzonych patyków. Nie różni się ona tak bardzo od wielu Amerykanów, przeprowadzających się do strzeżonych osiedli, ponieważ w ich świadomości przedmieścia nie zapewniają już dostatecznej ochrony przed wielkomięjskim zagrożeniem.

Najpoważniejszymi konsekwencjami niszczenia miejsc pracy i obniżania poziomu dochodów prawdopodobnie nie są pogłębiająca się przepaść między biednymi i bogatymi, przed którą wytrwale przestrzegają

raporty ONZ, czy zanikanie klasy średniej w krajach zachodnich, o którym tyle się mówi: są to zjawiska odwracalne, przynajmniej w teorii. Dużo groźniejsze mogą okazać się dalekosiężne skutki korporacyjnych zbrodni przeciwko środowisku naturalnemu, zasobom żywności oraz rdzennym mieszkańcom i ich kulturom. Jednakże odejście od zapewniania stabilnego zatrudnienia stanowi najważniejszy czynnik odpowiedzialny za rozbudzenie antykorporacyjnych nastrojów, a jednocześnie za uwrażliwienie rynków na destabilizujące działanie szerzących się „niepokojów społecznych”, by zacytować *The Wall Street Journal*.⁴⁰³

Dopóki w oczach społeczeństwa korporacje odgrywały rolę trybików funkcjonującej maszynie rozdziału dóbr - tworząc miejsca pracy i płacąc podatki - dopóty możliwe było przynajmniej zawarcie cokolwiek faustowskiego paktu, na mocy którego obywatele zobowiązują się szanować korporacyjne priorytety w zamian za pewną pensję. W przeszłości tworzenie miejsc pracy służyło korporacjom za coś w rodzaju zbroi, chroniącej przed wybuchem gniewu, który inaczej mogłyby łatwo na siebie ściągnąć swoimi praktykami zatruwania środowiska i łamania praw człowieka.

Owa zbroja przydała się szczególnie w sporach na temat: „praca kontra środowisko naturalne”, które podzieliły na przełomie lat 80. i 90. postępowych aktywistów na popierających prawa drwali i obrońców pierwotnych lasów W Kolumbii Brytyjskiej uczestnicy protestów zjeżdżali do miasteczka specjalnymi autobusami, podczas gdy drwale stawali murem po stronie przedsiębiorstw od pokoleń zapewniających byt ich rodzinom. Podział ów zaczyna zacierać się, w miarę jak korporacje tracą swoich naturalnych sprzymierzeńców wśród robotników, rozgoryczonych bezwzględnie przeprowadzanymi zwolnieniami, zamykaniem bez

zapowiedzi tartaków i nieustannymi pogroźkami, że firma przeniesie się za ocean.

Trudno znaleźć dzisiaj szczęśliwe miasteczko przemysłowe, którego mieszkańcy nie czują się w ten czy inny sposób oszukani przez miejscowy sektor korporacyjny. Miast dzielić społeczność na frakcje korporacje coraz częściej dostarczają wspólnej płaszczyzny porozumienia, pozwalającej połączyć odrębne problemy pracy, środowiska i łamania praw człowieka w jedną spójną ideologię polityczną. Nie trzeba było dużo czasu, by stało się oczywiste, że bezwzględna pogoń za zyskiem, prowadząca na przykład do wycinania wiekowych lasów, odbywa się wedle tej samej filozofii, która rujnuje miasteczka żyjące z tartaków, każąc przedsiębiorstwom przenosić swe zakłady do Indonezji. John Jordan, brytyjski anarchista i obrońca środowiska, ujmuje to tak: „Międzynarodowe korporacje atakują demokrację, pracę, lokalne społeczności, kulturę i biosferę. Mimo woli pomogły nam ujrzeć cały problem jako jeden system i powiązać wszystkie poszczególne kwestie, dotąd rozpatrywane osobno”.

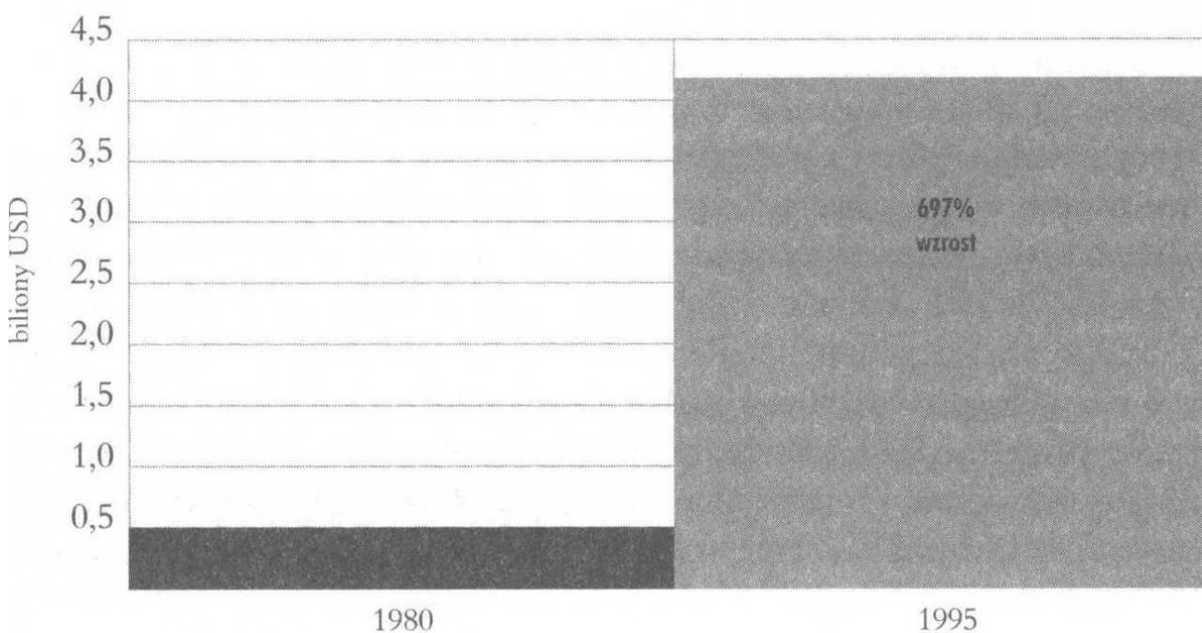
Owa utrzymująca się atmosfera sprzeciwu bierze się z czegoś więcej niż tylko osobistych żalów. Nawet ci, którzy mieli szczęście zdobyć i utrzymać dobrą posadę, słyszeli ostrzeżenia - jeśli nie pod swoim, to pod adresem swoich dzieci albo swoich rodziców. Żyjemy w kulturze niepewnej pracy, gdzie hasła samodzielności padają na podatny grunt. Robotnicze pikiety przed wjazdem do zakładu, zabite deskami okna wymarłego przemysłowego miasteczka i bezdomni, skuleni w bramach i na chodnikach, składają się na przejmujący obraz amerykańskiej gospodarki, którą można porównać do gigantycznej ciężarówki pędzącej w kierunku Meksyku; to zestaw odcisniętych w zbiorowej świadomości metafor ekonomii konsekwentnie i bez cienia skruchy przedkładającej zyski nad ludzi.

Obraz ten najżywszy jest chyba w świadomości pokolenia, które zaczęło dochodzić do pełnoletności w czasach recesji początku lat 90. Ci młodzi ludzie kreślili swoje życiowe plany, słuchając chóru głosów powtarzających im, by powściągnęli swoje oczekiwania i nie spodziewali się, że ktokolwiek poda im pomocną dłoń. Jeśli chcą pracować w General Motors, Nike'u, General Electric, czy jakiegokolwiek innej korporacji, muszą pamiętać o jednym: na nikogo nie mogą liczyć. Jeśli to jeszcze do nich nie dotarło, pogadanki psychologa ze szkolnej poradni zawodowej, tłumaczącego, jak założyć „JA S.A”, informacje o znikających funduszach emerytalnych nadawane w wieczornych wiadomościach i propaganda firm w rodzaju Prudential Insurance, nawołująca, byśmy zostali „swoją własną opoką”, powinny dokonać dzieła. Sponsorami dni otwartych na amerykańskich uczelniach - gdy studenci pierwszego roku zapoznają się z życiem na kampusie - są dzisiaj wzajemne fundusze inwestycyjne, wykorzystujące okazję, by zmobilizować studentów do oszczędzania, zanim jeszcze zdążą wybrać główny przedmiot studiów.

To wszystko przynosi rezultaty. Według *The Yankelovich Report*, biblii marketingu demograficznego, potrzeba samodzielności wzrastała o jedną trzecią w każdym pokoleniu - zaczynając od „Dojrzałych” (urodzonych między 1905 i 1945), poprzez pokolenie „Baby boomu” (1946 - 1964), do pokolenia X (zdefiniowanego luźno i cokolwiek błędnie, jako wszyscy urodzeni pomiędzy rokiem 1965 a chwilą obecną). „Ponad dwie trzecie X-ów zgadza się ze zdaniem: „Muszę wydrzeć życiu, ile tylko będę mógł, bo przecież nikt mi niczego nie da”. Dla pokolenia „Baby boomu” i „Dojrzałych” wskaźniki te są dużo niższe i wynoszą, odpowiednio, połowę i jedną trzecią”, stwierdza raport.⁴⁰⁴ Nowojorska agencja reklamowa DMB8B opisuje podobną postawę w swoim studium na temat globalnych nastolatków „Z długiej listy postaw młodzież na całym świecie najczęściej

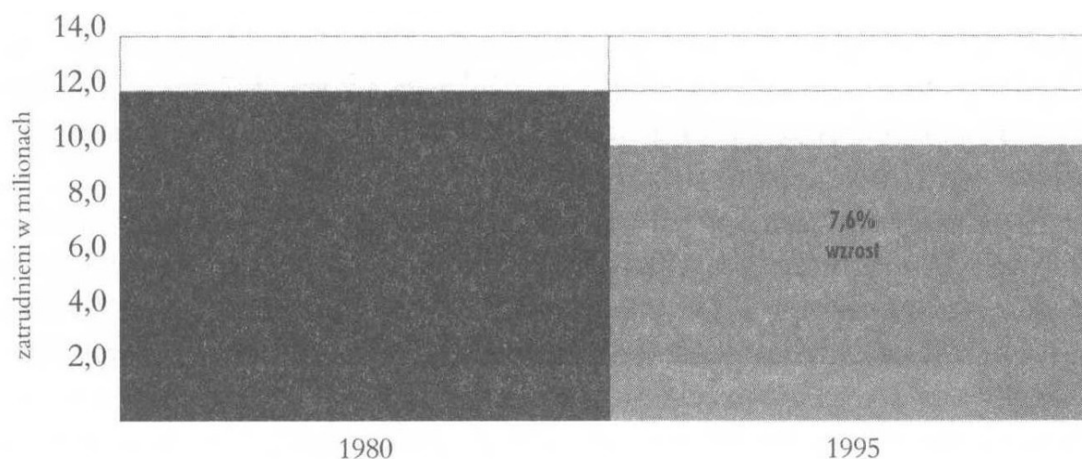
utożsamia się z tą: „Tylko ode mnie zależy, czy dostanę od życia to, czego chcę”.” Dziewięcioro na dziesięcioro przebadanych amerykańskich nastolatków podziela owo poczucie totalnej samozienosci.⁴⁰⁵

Tab. 11.1 Całkowity majątek 100 największych międzynarodowych korporacji w 1980 i 1995.



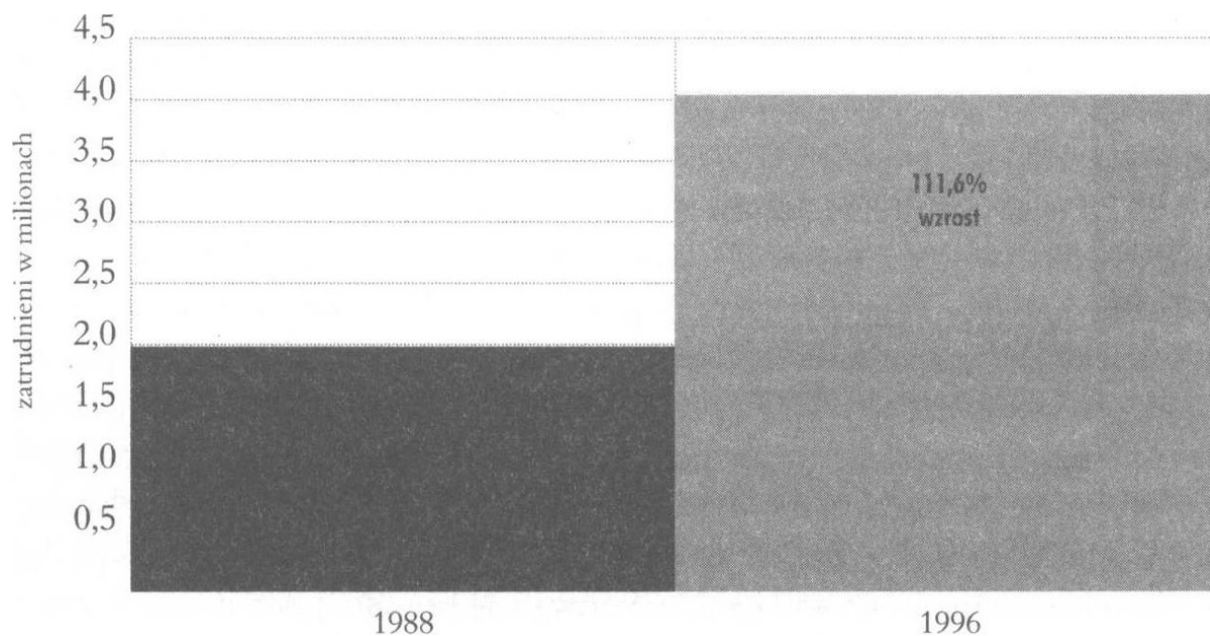
Źródło: Transnational Corporations in World Development: Third Survey (ONZ: 1983); Transnational Corporations in World Development: Trends and Prospects (ONZ: 1988); World Investments Reports (ONZ: 1993, 1994, 1997).

Tab. 11.2 Zatrudnieni bezpośrednio przez 100 największych międzynarodowych korporacji w 1980 i 1995.



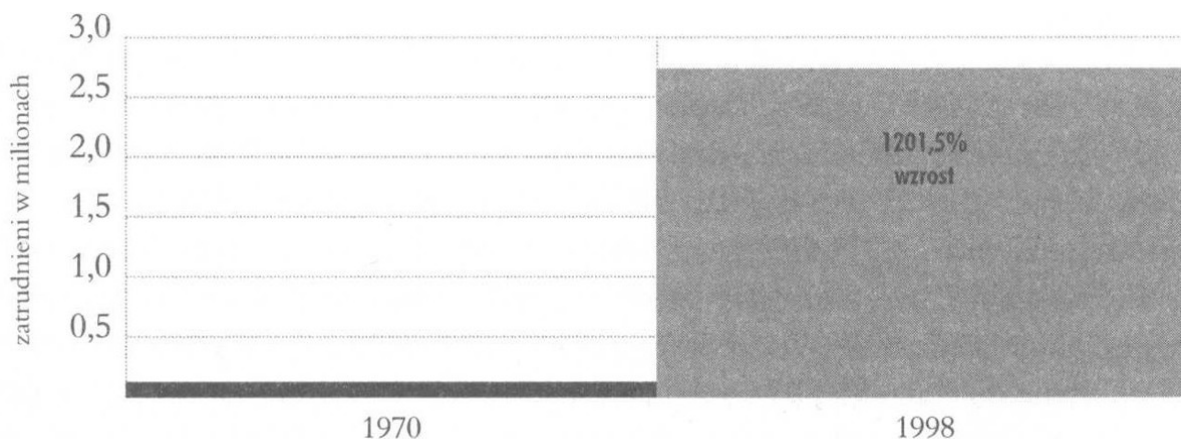
Źródło: Transnational Corporations in World Development: Third Survey (ONZ: 1983); Transnational Corporations in World Development: Trends and Prospects (ONZ: 1988); World Investments Reports (ONZ: 1993, 1994, 1997).

Tab. 11.3 Wzrost zatrudnienia poprzez agencje pośrednictwa pracy w Europie i USA, w latach 1988 i 1996.



Źródło: International Confederation of Temporary Work Businesses (CIETT); obejmuje Wielką Brytanię, Francję, Holandię, Niemcy, Hiszpanię, Belgię, Danię i USA.

Tab. 11.4 Średnia liczba zatrudnianych dziennie poprzez amerykańskie agencje pośrednictwa pracy w latach 1970 i 1998.



Źródło: Bruce Steinberg, „Temporary Help Annual Update for 1997”, *Contemporary Times*, wiosna 1998; Timothy W Brogan, „Staffing Services Annual Update” (1999), National Association of Temporary and Staffing Services.

Ta zmiana podejścia przekłada się na koniunkturę dla wzajemnych funduszy inwestycyjnych. Młodzi ludzie kupują więcej jednostek udziałowych niż kiedykolwiek dotąd. „Dlaczego pokolenie X odczuwa aż taką potrzebę oszczędzania?”, zastanawia się dziennikarz *Business Week*. „Przede wszystkim chodzi tu o samodzielność, Są przekonani, że mogą odnieść sukces jedynie dzięki własnej inicjatywie, i nie bardzo wierzą, że kiedy przyjdzie czas, zdołają wyżyć ze świadczeń socjalnych czy tradycyjnej emerytury; wypłacanej przez pracodawcę”.⁴⁰⁶ W rzeczywistości, jeśli wierzyć prasie biznesowej, ów duch samodzielności wywoła jedynie nową falę brutalnej przedsiębiorczości dzieciaków, które nie mogąc na nikogo liczyć, troszczą się tylko o siebie.

Nie ulega kwestii, że wielu z tych młodych ludzi kompensuje sobie brak zaufania do polityków i korporacji akceptacją darwinowskich wartości

systemu, który jest źródłem ich poczucia niepewności: jeszcze bardziej zachłanni i bezwzględni, będą dążyć po trupach do celu. Posłusznie pójdą za wezwaniem „Just Do It”. Co jednak będzie z tymi, którzy nie poszli drogą MBA i nie chcą zostać następnym Billem Gatesem czy Richardem Bransonem? Dlaczego mają identyfikować się z ekonomicznymi dążeniami korporacji, tak aktywnie działających na ich szkodę? Co miałyby skłonić ich do lojalności wobec sektora, który przez całe dorosłe życie wpaja im jedno: na nas nie liczcie!

Nie chodzi tu wyłącznie o bezrobocie jako takie. Myślenie, że pierwszy lepszy etat wystarczy, żeby kupić lojalność i zaangażowanie pracowników, do których wiele korporacji - czasami słusznie - zdążyło się kiedyś przyzwyczaić, byłoby poważnym błędem. Dorywcza, czasowa, nisko płatna praca nie buduje takiej samej więzi z pracodawcą, co wiążące na całe życie kontrakty minionej epoki. Jeżeli chcecie zobaczyć, jak wygląda w praktyce nowy stosunek pracy, zajrzyjcie do dowolnego centrum handlowego w piętnaście minut po zamknięciu sklepów: zarabiający minimalne stawki pracownicy stoją karnie w szeregu, podstawiając po kolei torby i plecaki do rewizji. To rutynowa procedura, każdy sprzedawca wam to powie. Jak pokazują wyniki badań sektora handlu detalicznego, przeprowadzanych co roku przez Security Research Project Uniwersytetu Stanowego Floryda, podejrzliwość pracodawców ma swoje podstawy: 42,7% artykułów skradzionych ze sklepów w 1998 roku zwinęli pracownicy - co stanowi rekordowy wynik dla wszystkich lat objętych badaniami. Steve Emery ze Starbucks z upodobaniem cytuje tekst usłyszany od sympatycznej klientki: „You pay peanuts, you get monkeys” (w bardzo wolnym tłumaczeniu: „kto płaci byle co, dla tego pracuje byle kto”). Przypomniało mi to coś, co usłyszałam ledwie dwa miesiące wcześniej od grupy robotnic w indonezyjskiej fabryce Nike'a. Siedziałyśmy po turecku w kręgu na

podłodze noclegowni, a one mówiły mi, że w głębi serca pragną, by ich zakład strawił ogień. Łatwo zrozumieć, dlaczego robotnicy ze stref produkcji eksportowej wyrażają swoją niechęć w znacznie ostrzejszych słowach niż McPracownicy z krajów zachodnich - strażnicy, przeszukujący torby przy bramie indonezyjskich zakładów Nike'a są uzbrojeni w rewolwery.

Jednak to właśnie zastępy czasowników stanowią najbardziej podatny grunt dla haseł antykorporacyjnego oporu. Wszędzie pracują zbyt krótko, by jakość ich pracy mogła znaleźć uznanie w oczach szefów, kapitalistyczna zasada awansu według kryterium kompetencji traci więc w ich przypadku zastosowanie. A taka sytuacja może być bardzo demoralizująca. „Niedługo zaliczę już wszystkie miejsca pracy w tym mieście”, pisze Debbie Goad, sekretarka na zastępstwa z dwudziestoletnim doświadczeniem. „Jestem zarejestrowana w piętnastu agencjach. To jak gra na automatach Las Vegas. Ciągłe ktoś od nich do mnie dzwoni i mówi słodkim głosem sprzedawcy używanych samochodów: „Wiem, że niedługo znajdziemy ci idealną posadę”.⁴⁰⁷

Przeczytałam te słowa w *Temp Slave*, gazetce z Madison w stanie Wisconsin, eksploatującej niewyczerpaną studnię pracowniczego rozgoryczenia. Na jej łamach pracownicy opatrzeni etykietką: „jednorazowego użytku”, dają upust swej złości na korporacje, wynajmujące ich jak maszynę do pisania, by po wykorzystaniu zwrócić do agencji. Czasownicy zazwyczaj nie mają się z kim podzielić swoimi zmartwieniami - charakter ich pracy bardzo ogranicza wzajemne kontakty, a także kontakty z kolegami na etatach. Nic więc dziwnego, że *Temp Slave* i strony internetowe w rodzaju Temp 24-7 kipią długo tłumioną wrogością, znajdującą upust w praktycznych poradach, jak uszkodzić system komputerowy pracodawcy i w esejach zatytułowanych: Wszyscy

nienawidzą czasowników. I nawzajem! lub: Nuda, śmiertelna biurowa nuda, nic więcej nas nie czeka.

Nie tylko kariery pracowników czasowych przebiegają z pominięciem zasady awansu według kryterium kompetencji, podobnie rzecz ma się w przypadku coraz powszechniejszej praktyki zmieniania klubów przez dyrektorów generalnych. „Dorywczy” dyrektorzy zadają kłam kapitalistycznemu mitowi gońca z działu korespondencji, którego pilna praca zaprowadziła na sam szczyt korporacyjnej drabiny. Dzisiejsi generalni, wymieniający się posadami we własnym gronie, sprawiają wrażenie zamkniętego kółka spokrewnionych arystokratów. Niełatwo w tej sytuacji marzyć o awansie z pozycji gońca, tym bardziej, że dział korespondencji został najpewniej przejęty na zasadzie outsourcingu przez Pitney Bowes i obsadzony stałymi pracownikami czasowymi.

Tak wygląda sytuacja w Microsoftzie, co po części tłumaczy, dlatego właśnie tam rozżalenie czasowników osiągnęło najwyższy poziom. Inną przyczynę stanowi fakt, że firma otwarcie przyznaje, iż rezerwy czasowników służą jej do ochrony wąskiej grupy stałych pracowników przed zagrożeniami, jakie niesie ze sobą wolny rynek. W razie zamknięcia którejś linii produkcyjnej albo wprowadzenia w życie kolejnego genialnego pomysłu obniżenia kosztów całą siłą uderzenia przyjmują na siebie pracownicy czasowi. Jeśli zapytać agencje pośrednictwa pracy, powiedzą, że ich Hien- tom nie przeszkadza, iż są traktowani jak przestarzałe oprogramowanie - w końcu Bill Gates niczego im nie obiecywał. „Jeśli ludzie od początku wiedzą, że to tymczasowy układ, w którym pewnego dnia wszystko się kończy, nie ma mowy o zawiedzionym zaufaniu”, wyjaśnia Peg Cheirett, prezes Wasser Group, jednej z agencji zaopatrujących Microsoft wczasową siłę roboczą.⁴⁰⁸

Gatesowi niewątpliwie udało się wynaleźć metodę zmniejszania zatrudnienia pozwalającą uniknąć płaczących oskarżeń o zdradę, jakie pod koniec lat 80. ściągnęła na głowy szefów IBM-u decyzja zwolnienia 37 tys. pracowników, którym wydawało się, że znaleźli posady na całe życie. Czasowi pracownicy Microsoftu nie mają podstaw, żeby czegokolwiek oczekiwać od Billa Gatesa, ale układ ten, mimo iż stanowi skuteczną ochronę korporacyjnego kampusu przed pikietami, nie wystarcza, by zabezpieczyć system komputerowy koncernu od włamywania się od wewnątrz (co miało miejsce na przykład w 1998 roku, kiedy to siatka hakerów podpisujących się jako Czcciele Zdechłej Krowy wypuściła opracowany specjalnie dla Microsoftu program do włamywania się o nazwie „Back Orińce” [„Tylny otwór”]. Został on 300 tys. razy ściągnięty z Internetu). „Stali” pracownicy czasowi Microsoftu codziennie ocierają się o spełnione marzenie nadpobudliwych kapitalistów o krzemowym złocie, lecz lepiej niż ktokolwiek inny zdają sobie sprawę, że to impreza tylko dla tych z zaproszeniami. Nic więc dziwnego, że religijnemu stosunkowi etatowych pracowników do zatrudniającej ich korporacji odpowiada równie namiętne rozżalenie ich „czasowych” kolegów. Dziennikarze, pytający ich, co myślą o swoim pracodawcy mogą przebierać w celnych odpowiedziach w rodzaju: „Traktuje nas jak kozuch z rzęsy na Sadzawce”⁴⁰⁹, czy: „Ten system dzieli ludzi na dwie klasy, budząc w nas strach, poczucie niższości i odrazę”.⁴¹⁰

WYZWALANIE SIĘ Z ZALEŻNOŚCI: WADY I ZALETY

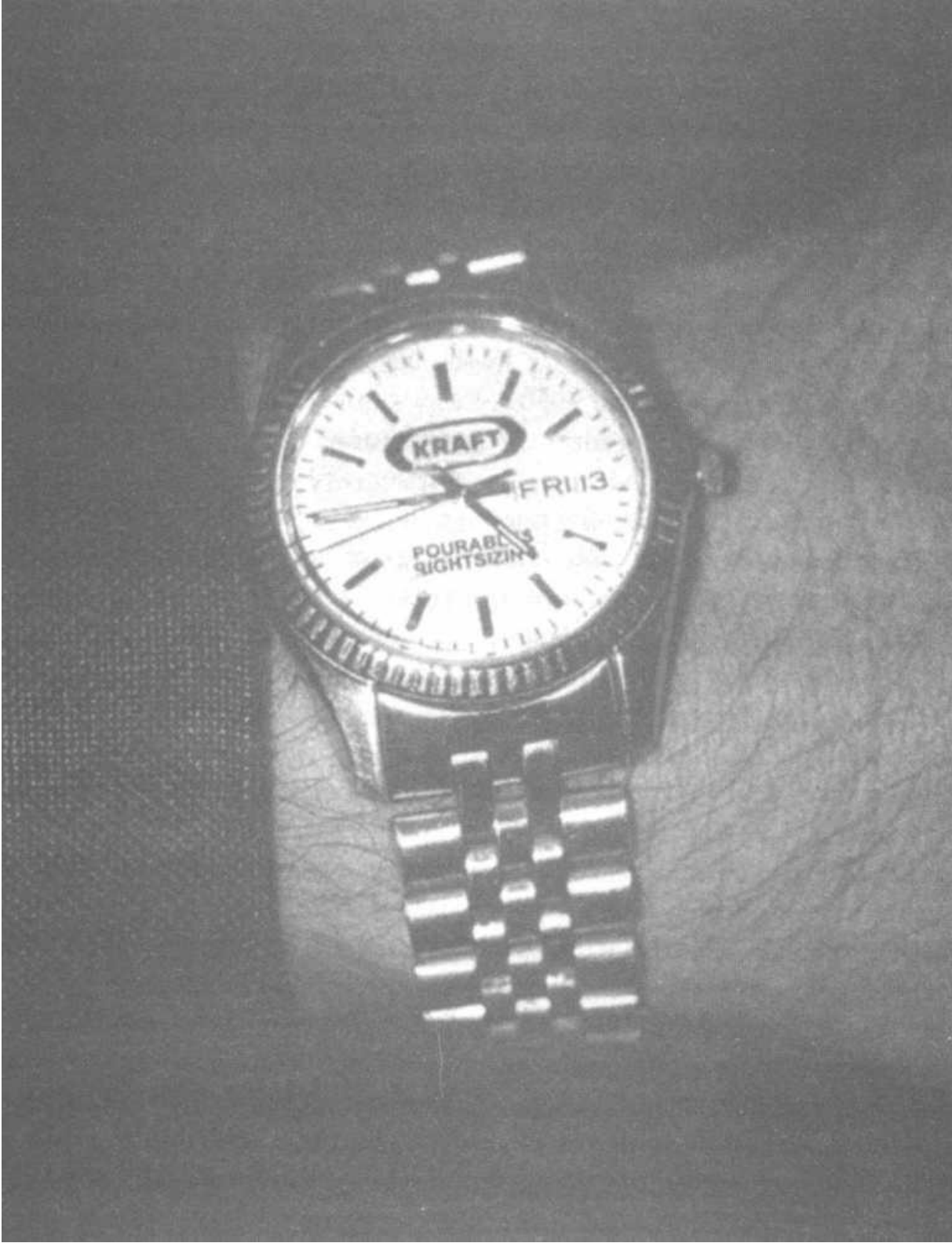
Omawiając zmiany w postawach pracowników i pracodawców, Charles Handy pisze w swojej książce *The Hungry Spirit*: „Widać wyraźnie, iż psychologiczny kontrakt między pracodawcą a zatrudnionym uległ znaczącej przemianie. W modnym żargonie mówi się dzisiaj o zapewnianiu „możliwości zatrudnienia”, a nie o „zatrudnieniu”, co w wolnym

tłumaczeniu oznacza „nie licz na nas, licz tylko na siebie, ale w miarę możliwości postaramy Się coś zrobić.”⁴¹¹

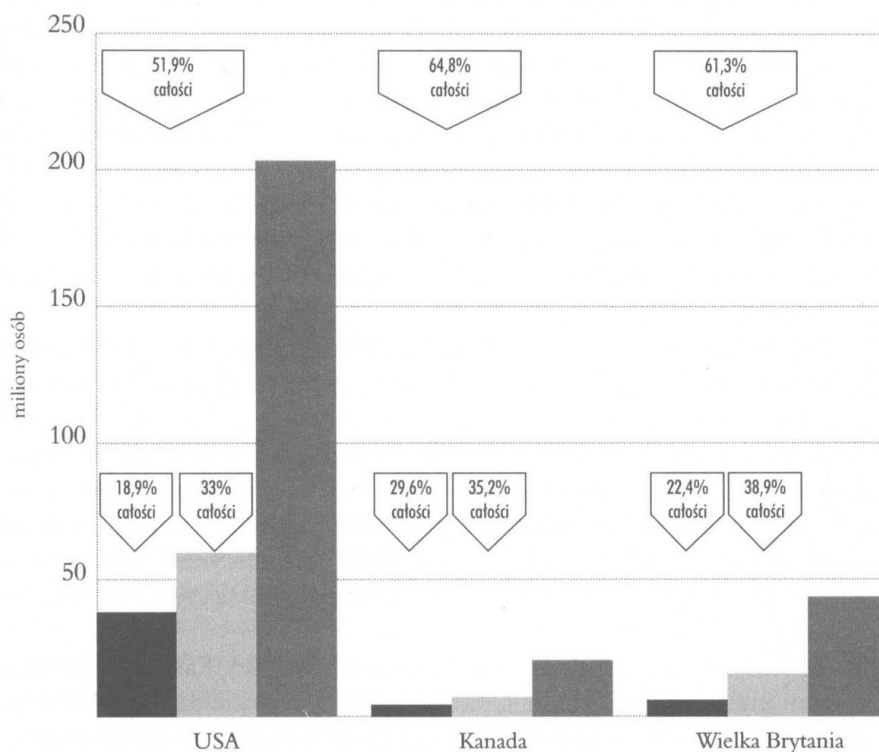
Dla niektórych jednak - zwłaszcza młodych - nie ma tego złego, co by na dobre nie wyszło. Młodym ludziom, nie uważającym już miejsca, w którym pracują, za przedłużenie własnej duszy, świadomość, że nie będą, jak ich rodzice, cierpieć z powodu druzgocącej zdrady, może dać poczucie swobody. Prawie wszyscy, którzy weszli na rynek pracy w ciągu ostatnich dziesięciu lat, zdążyli dobrze zapoznać się zarówno z bezrobociem, jak i nieregularną pracą na własny rachunek. Owa bliska znajomość z bezrobociem pozbawia ludzi pracy jeszcze jednej rzeczy - poczucia totalnej zależności od stałego etatu. Zaczynamy zastanawiać się, czy w ogóle chcielibyśmy przepracować całe życie w jednym miejscu, a także, co ważniejsze, dlaczego nasze poczucie tożsamości ma zależeć od humorów i kaprysów jakiejś wielkiej instytucji.

To powolne wyzwalamie nas przez korporacyjną kulturę z poczucia zależności rodzi konsekwencje wykraczające poza psychologię jednostki: pojawienie się populacji wykwalifikowanych pracowników nie związanych na całe życie z tą czy inną korporacją może spowodować renesans kreatywności i ożywienie życia obywatelskiego, co w obu przypadkach stanowi bardzo obiecującą perspektywę. Jedno jest pewne: już doprowadziło do powstania nowej antykorporacyjnej ideologii. To nią właśnie kierują się polityczni hakerzy nękający Microsoft oraz - jak pokaże następny rozdział - prowokatorzy kulturowi atakujący wielkomięskie billboardy. To ona kryje się za przewrotnie anarchistycznymi hasłami: „Idź na zwolnienie lekarskie i zrób wreszcie coś pożytecznego”, czy: „Kradnij w pracy, bo praca okrada ciebie!”, i stronami internetowymi w rodzaju Corporate America Sucks (Do Chrzanu Z Korporacyjną Ameryką), a także za międzynarodowymi kampaniami, jak ta, która wybuchła przeciwko

McDonald'sowi po procesie o McZniesławienie, czy ta tocząca przeciwko Nike'owi, wyzyskującemu robotników w Azji.



Tab. 11.6 Struktura zatrudnienia w USA, Kanadzie i Wielkiej Brytanii, 1997.



- bezrobotni, samozatrudnieni, pracownicy czasowi i w niepełnym wymiarze godzin łącznie
- nieobecni na rynku pracy
- wszyscy dorośli w wieku produkcyjnym

Źródło: Bureau of Labor Statistics; Statistics Canada; Office for National Statistics (Labor Force Survey); International Confederation of Temporary Work Businesses (CIETT). Liczby dla Kanady i USA uwzględniają częściowe pokrywanie się pracy czasowej z pracą w niepełnym wymiarze godzin. Liczby dla Wielkiej Brytanii uwzględniają częściowe pokrywanie się pracy w niepełnym wymiarze godzin z samozatrudnieniem.

(Biorąc Stany Zjednoczone jako przykład: bezrobotni, zatrudnieni w niepełnym wymiarze godzin, zatrudnieni czasowo lub w zastępstwie stałego pracownika stanowią łącznie blisko 40% aktywnych na rynku pracy (pracujących lub szukających pracy). Jeśli jednak wziąć pod uwagę 67 mln

Amerykanów w wieku produkcyjnym nie uwzględnionych w statystykach bezrobocia, ponieważ nie szukają pracy, odsetek dorosłych, którzy zdołali utrzymać stałą pełnoetatową pracę, spada poniżej 50).

W swoim eseju *Stupid Jobs Are Good to Relax With*, pisarz z Toronto, Hal Niedzwiecki, przeciwstawia obojętność wobec nieprzerwanego potoku niepoważnych fuch zaśmiejających jego CV głębokiemu wstrząsowi, jaki przeżył jego ojciec, kiedy został zmuszony do przejścia na wcześniejszą emeryturę po wielu latach nieprzerwanego pięcia się w górę. Pomagając ojcu pakować rzeczy ostatniego dnia pracy, Hal patrzył, jak w tekturowym pudle znikają bloczki do notatek i inne biurowe gadżety ze znakiem firmy, w której starszy pan przepracował dwanaście lat. „Dziesięciolecia etatowego zatrudnienia w jego przypadku i lata dorywczych chałtur w moim (plus pięć tytułów uniwersyteckich na nas dwóch) zaprowadziły nas w to samo miejsce. On czuje się oszukany. Ja nie”.⁴¹²

Przedstawiciele młodzieżowej kultury lat 60. poprzysięgli sobie zostać pierwszym pokoleniem, które się nie „sprzedało”: po prostu odmówili nabycia biletów na ekspres z tabliczką „etat na całe życie”. Jednak to, co się dzieje w szeregach dzisiejszej młodzieży, zatrudnionej w niepełnym wymiarze godzin, czasowo i na umowy-zlecenia, może mieć znacznie poważniejsze konsekwencje. Jesteśmy świadkami powstania pierwszej fali pracowników, którzy się nie „wkupili” - niektórzy z wyboru, lecz zdecydowana większość dlatego, że pociąg do etatów na całe życie przez większą część dziesięciolecia stał na peronie.

Rozmiarów tej zmiany nie sposób przecenić. W USA, Kanadzie i Wielkiej Brytanii pracownicy zatrudnieni na stałym pełnym etacie przez kogoś innego niż oni sami, stanowią mniejszość populacji dorosłych w wieku produkcyjnym. Zatrudnieni czasowo, w niepełnym wymiarze godzin, bezrobotni i ci, którzy zupełnie wypadli z rynku pracy - czy to dlatego, że w ogóle nie chcą pracować, czy (częściej) ponieważ zrezygnowali z dalszego szukania pracy - tworzą dzisiaj ponad połowę populacji w wieku produkcyjnym (zob. tab. 11.6, s. 291).

Innymi słowy, większość z nas po prostu nie ma dostępu do korporacji, którym mogłaby ofiarować swoją dozgonną lojalność. W przypadku młodych ludzi, regularnie nadreprezentowanych wśród bezrobotnych oraz zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin i czasowo, więź ze światem pracy jest jeszcze bardziej nadwątlona (zob. tab. 11.7, Aneks, s. 503).

OD „NO JOBS” DO „NO LOGO”...

Nie powinno stanowić dla nas zaskoczenia, że celem ataków prowokatorów kulturowych, hakerów i kampanii antykorporacyjnych o zasięgu międzynarodowym najczęściej padają te firmy, które mają najbardziej awangardowe reklamy, obdarzonych największą intuicją badaczy rynku i najbardziej agresywne programy docierania do szkół. Posłuszne nakazom branding, koncerny zrywają z tradycyjną rolą wiarygodnego pracodawcy, można więc bez przesady stwierdzić, że „najsilniejsze” marki to te, które generują najgorszą pracę, czy to w strefach produkcji eksportowej, czy w Dolinie Krzemowej, czy w centrum handlowym. Co więcej, to właśnie firmy agresywnie reklamujące w MTV Channel One i na łamach *Details* obuwie sportowe, dzinsy, fast foody i walkmany, stały się pionierami McPracy, która doprowadziła do eksodusu pracy do tanich enklaw w rodzaju Cavite. Wpoiwszy młodym ludziom przekonanie, że mogą wszystko - za pomocą naków „Just Do It”, koszulek „No Fear” czy dzinsów „No Excuses” - na pytania o pracę odpowiadają gromkim: „Kto? Ja?”. Fabryki w Cavite nie są może warte nakowego swoosha, ale jeszcze gorzej na globalnym markowym przetasowaniu wyszła główna grupa konsumentów Nike’a i Levis’a”: dowiedzieli się, że nie są warci pracy.

Jakby tego było mało, korporacyjny pracodawca odwrócił się do nich plecami właśnie wtedy, kiedy młodzieżowa kultura stała się obiektem niespotykanej agresywnej brandingowej eksploatacji, o której była mowa w

części „No Space”. Przemysł rozrywkowy wykorzystuje młodzieżowe style i postawy, zbijając na nich dziką kasę, ale prawdziwi młodzi ludzie są traktowani jak siła robocza jednorazowego użytku. Nic dziwnego, że w takiej sytuacji brandingowa ekonomia, jak pokaże ostatnia część niniejszej książki, staje się politycznym odpowiednikiem karteczki z napisem „kopnij mnie”, zawieszanej poniżej korporacyjnych pleców.

NO LOGO

BECOME A TOUCHER UPPER!



TWITCH TOUCHER UPPER SCHOOL



U góry: I TY MOZESZ ZOSTAĆ RETUSZEREM! SZKOŁA
ULICZNEGO RETUSZU TWITCHA. Wezwanie do prowokacji
kulturowej z czasów Wielkiego Kryzysu.

Na dole: dwie parodie reklam papierosów autorstwa Rona Englisha.

ROZDZIAŁ 12: PROWOKACJE KULTUROWE

Atak na reklamę

Ludzie reklamy są dzisiaj bardzo zafrasowani, bardzo nerwowi, dręczą ich apokaliptyczne wizje. Kiedy jadłem lunch w towarzystwie kolegi z agencji, do naszego stolika często przysiadło się z pół tuzina copywriterów i grafików. I zawsze chcieli wiedzieć; kiedy wybuchnie rewolucja i dokąd mają wtedy uciekać.

- były spec od reklamy James Rorty, *Our Maser's Voice*, 1934

Niedzielny poranek na skraju nowojorskiego Alphabet City Jorge Rodriguez de Gerada stoi na szczycie drabiny i zrywa papier z reklamy papierosów. Jeszcze przed chwilą billboard na rogu Houston i Attorney ukazywał parę rozbawionych plażowiczów, wydzierających sobie precelek. Teraz ich miejsce zajęła przejmująca twarz dziecka, namalowana na gołej zardzewiałej blasze. Rodriguez de Gerada wykańcza swoje dzieło, naklejając na billboard kilka strzępów pierwotnej plażowej reklamy, które utworzą odblaskową zieloną ramę wokół dziecięcej twarzy.

Gotowa instalacja wygląda dokładnie tak, jak zaplanował 31-letni artysta: jakby ktoś oskrobał billboard z nawarstwionych przez lata reklam papierosów, piwa i samochodów, odsłaniając przezarty rdzą spód. Wżarty w metal wizerunek dziecka przedstawia prawdziwy przedmiot reklamowych transakcji.,, Kiedy zdejmujemy reklamy”, mówi de Gerada, „pozostaje po nich ślad, odcisnięty w duszach gapiących się na nie dzieciaków”.⁴¹³

W odróżnieniu od niektórych członków rosnącej w siłę nowojorskiej partyzantki artystycznej, de Gerada nie przemyka się w nocy jak wandal, lecz działa zawsze w biały dzień. Zresztą nie lubi określenia „sztuka

partyzancka”, woli mówić o „sztuce obywatelskiej”. Chciałby, żeby dialog, który prowadzi od ponad dziesięciu lat z billboardami w swoim mieście, był uważany za środek dyskusji najzupełniej normalny w demokratycznym społeczeństwie, a nie jakiś nerwowy eksperyment z dziedziny sztuki awangardowej. Cieszy się, kiedy dzieciaki przystają, żeby poprzyglądać się jego pracy, jak to robią owego słonecznego poranka, albo przechodzący obok staruszek zaofiaruje się przytrzymać drabinę.

Rodriguez de Gerada twierdzi nawet, że trzy razy udało mu się namówić policjantów, którzy przyszli go aresztować, żeby tego nie robili. „Mówię im: rozejrzyjcie się dookoła, popatrzcie, co tu się dzieje. Poczekajcie, aż wam wyjaśnię, dlaczego to robię”. Tłumaczy policjantom, że w biednych dzielnicach jest nieproporcjonalnie dużo reklam papierosów i mocnych alkoholi. Opowiada, że zawsze przedstawiają one pięknych młodych ludzi uprawiających żeglarstwo, narciarstwo albo grających w golfa, co nadaje reklamowanym produktom szczególny urok w oczach dzieciaków marzących o ucieczce z getta. W odróżnieniu od reklamodawców, którzy wstawiają bajery i znikają, Rodriguez de Gerada chce, żeby jego prace stały się częścią społecznej dyskusji na temat roli przestrzeni publicznej.

Rodriguez de Gerada jest powszechnie uważany za jednego z najbardziej kreatywnych i najzdolniejszych twórców społeczno-artystycznego ruchu prowokacji kulturowej, polegającego na parodiowaniu reklam i przejmowaniu kontroli nad billboardami w celu drastycznej zmiany ich przesłania. Ulice należą do przestrzeni publicznej, twierdzą pogromcy reklam (*adbusterzy*), przeto obywatele, których w większości nie stać na zripostowanie korporacyjnego przesłania poprzez wykupienie własnego billboardu, powinni mieć prawo odnieść się do przedstawień, których wcale nie mają ochoty oglądać. Ostatnimi laty argument ten nabrał

szczególnego znaczenia na skutek coraz agresywniejszego wdzierania się w sferę publiczną reklam nowej generacji, o których była mowa w części „No Space”: malowanych i rzutowanych na chodniki, pokrywających całe budynki i autobusy, wciskających się do Internetu i na boiska do koszykówki. W tym samym czasie, jak zobaczyliśmy w części „No Choice”, rozmnożenie się pseudopublicznych „placów miejskich”, centrów handlowych i reprezentacyjnych salonów firmowych doprowadziło do gwałtownego rozszerzenia się przestrzeni zamkniętej dla wszelkich przesłań, oprócz tych czysto handlowych. Zdaniem wielu prowokatorów kulturowych, sytuacja stała się tym groźniejsza, że koncentracja własności mediów skutecznie zdevaluowała prawo do swobody wypowiedzi poprzez ograniczanie jej słyszalności.

To wszystko doprowadziło do niespodziewanego wybuchu semiotycznego robinhoodyzmu. Coraz więcej aktywistów uważa, że nadszedł czas, by społeczeństwo przestało prosić o pozostawienie mu skrawka nie objętej sponsoringiem przestrzeni i zaczęło samo ją sobie odbierać. Prowokacja kulturowa oznacza otwartą niezgodę na to, by marketing, wykupując naszą przestrzeń publiczną, odebrał nam prawo głosu i stał się informacyjnym monopolistą.

Najbardziej wyrefinowaną formą prowokacji kulturowej nie są niezależne parodie, lecz „przechwycenia” - kontrprzesłania, które podłączają się pod pierwotne komunikaty korporacji, całkowicie zmieniając ich komercyjną treść. To korporacja pokrywa kosztą wymierzonych w nią działań i dosłownie, bo to przecież ona zapłaciła za wynajęcie biliboardu, i w przenośni, ponieważ każdy, kto eksperymentuje z jej logo, korzysta z owoców ogromnych i kosztownych przedsięwzięć, jakie doprowadziły do jego wypromowania. Kalle Lasn, wydawca wychodzącego w Vancouver czasopisma *Adbusters*, wyjaśnia mechanizm takiej prowokacji za pomocą

porównania z ju-jitsu. „Jednym prostym, zwinnym ruchem powalasz giganta na łopatki. Wykorzystujemy siłę wroga”. Metafora odwołująca się do sztuki walki została zapożyczona z *Rules for Radicals*, biblii politycznego aktywizmu pióra Saula Alinsky’ego, gdzie „polityczne ju-jitsu” zostało zdefiniowane jako „wykorzystywanie siły jakiejś części struktury władzy przeciwko niej samej. [...] Ogromna potęga Bogaczy działa na ich własną zgubę”.⁴¹⁴ Wprowadzając ową teorię w czyn, grupa aktywistów, którzy zjechali w alpinistycznej uprzęży po reklamie Levi’sa na największym billboardzie w San Francisco (10 na 30 m), naklejając na nią twarz wielokrotnego mordercy Charlesa Mansona, próbowała wypowiedzieć się na temat warunków, w jakich produkowane są dzinsy Levi’sa. W oświadczeniu pozostawionym na miejscu zbrodni Billboard Liberation Front wyjaśnia, że wybrali twarz Mansona, ponieważ dzinsy „szyte przez więźniów w Chinach sprzedawane są następnie do zakładów karnych w obu Amerykach”.

Termin „prowokacja kulturowa” (*culture jamming*) został stworzony w roku 1984 przez audiokolażową grupę Negativland z San Francisco. „Zręcznie przerobiony billboard skłania patrzącego do zastanowienia się nad faktyczną strategią korporacji”, stwierdza jeden z członków zespołu w komentarzu na okładce albumu *Jamcon* „84. Metafora ju-jitsu w mniejszym stopniu odnosi się do prowokatorów, którzy twierdzą, że nie tyle odwracają przekaz, co go poprawiają, redagują, wzmacniają lub demaskują. „Odsłaniamy ostateczną prawdę reklamy”, powiedział mi jeden z billboardowych artystów.⁴¹⁵ Innymi słowy, udana prowokacja wydobywa na światło dzienne podskórne treści kampanii, nie ukazując odwróconego przesłania, lecz głębszą prawdę, kryjącą się pod warstwami reklamowych eufemizmów. Zgodnie z tą zasadą, leciutkie podkręcenie wizji zmienia Joe Camela, dziś już na emeryturze, w podłączonego do kroplówki Joe Chemo.

Bo to właśnie czeka go przecież w przyszłości. Albo Joe, odmłodzony o jakieś 15 lat w stosunku do swojego zwykłego hulaszczego wcielenia (zob. il. na s. 296), zmienia się w „nowotworowego bobasa”, ślicznego i rozkosznego jak smerfiatko, pokazanego w otoczeniu klocków, a nie sportowych samochodów i bilardowych stołów. Bo dlaczego nie? Zanim rokuj. Reynolds zawarł z 46 stanami ugodę opiewającą na 206 mld USD, rząd Stanów Zjednoczonych oskarżył tytoniowy koncern o wykorzystanie rysunkowego wielbłąda do zachęcania dzieci do palenia - dlaczego nie pójść o krok dalej, pytają pogromcy reklam, i nie pokazać jeszcze młodszych potencjalnych palaczy? Kampania komputerów Apple pod hasłem „Myśl inaczej”, ukazująca sławnych ludzi, zarówno żyjących współcześnie, jak i w przeszłości, stała się przedmiotem licznych nieskomplikowanych uzupełnień: zobaczyliśmy zdjęcie Stalina wraz z hasłem „Myśl naprawdę inaczej”, napis na plakacie z wizerunkiem Dalajlamy został zmieniony na: „Myśl bez złudzeń”, a tęczę logo Apple przeformowane w kształt trupiej czaszki (zob. il. na s. 362). Moim ulubionym przykładem odsłaniania ukrytej prawdy reklamy jest prosta prowokacja, której ofiarą padł Exxon po wycieku ropy ze statku *Exxon Valdez* w 1989 roku: „Shit Happens. New Exxon”, informowały spieszących do pracy przechodniów dwa gigantyczne billboardy w jednym z najruchliwszych punktów San Francisco.

Dokładne ustalenie, gdzie i kiedy narodziła się prowokacja kulturowa, graniczy z niemożliwością przede wszystkim dlatego, że stanowi ona kolaż graffiti, sztuki współczesnej, punkowej filozofii „zrób to sam” i odwiecznej ludzkiej skłonności do robienia dowcipów. Wykorzystywanie cudzych billboardów jako nośnika własnych politycznych deklaracji również nie jest niczym nowym. Billboard Liberation Front z San Francisco (odpowiedzialny za ataki na plakaty Exxon i Levi'sa) przerabia reklamy od

dwudziestu lat, zaś szczytowy okres nasilenia działalności australijskich Billboard Utilizing Graffitiists Against Unhealthy Promotions (BUG-UP) przypada na rok 1983, kiedy zniszczenia billboardów reklamujących papierosy spowodowane przez ten ruch w samym Sidney i okolicy wyceniono na zawrotną sumę miliona dolarów.

Na potencjał prostego *detournement* jako pierwsi zwrócili uwagę Guy Debord i sytuacjoniści - inicjatorzy i teoretycy rebelii studentów paryskich uczelni teatralnych w maju 1968 roku - definiując je jako obraz, przesłanie lub przedmiot kultury materialnej, wyjęty z pierwotnego kontekstu w celu stworzenia nowego znaczenia, jednak mimo że prowokatorzy kulturowi czerpią pełną garścią z tradycji awangardowych ruchów artystycznych poprzednich okresów - od dadaizmu i surrealizmu, po konceptualizm i sytuacjonizm - trzeba pamiętać, iż artyści-rewolucjoniści atakowali przede wszystkim świat sztuki wraz z jego kulturą biernego odbioru dzieła oraz gardzący przyjemnością i zabawą etos kapitalistycznego społeczeństwa. Francuscy studenci końca lat 60. występowali przeciwko sztywniactwu i konformizmowi pracownika oddanego przedsiębiorstwu (*Company Man*); samo przedsiębiorstwo interesowało ich bez porównania mniej. Tak więc o ile sytuacjonista Asger Jorn oblewał farbą sielskie widoczki kupowane na pchlim targu, współcześni prowokatorzy podłączają się pod korporacyjną reklamę i inne korporacyjne środki wyrazu. Jeśli ich wypowiedzi noszą znacznie bardziej ostentacyjnie polityczny charakter od przesłań ich poprzedników, to po części dlatego, że wywrotowe hasła lat 60. - „Wystrzegaj się pracy”, „Zabrania się zabraniać”, „Bierz swoje pragnienia za rzeczywistość” - brzmią dzisiaj jak slogany reklamowe Sprite’a i Nike’a. A „sytuacje”, czy też „happeningi”, montowane przez politycznych wesołków w roku 1968, chociaż wówczas autentycznie szokujące i niepokojące, w 1998 roku wydałyby się tak rewolucyjne, jak reklama

wódki Absolut - ta, w której odziani w purpurę studenci uczelni artystycznych szturmują bary i restauracje, bębniąc w trzymane w dłoniach butelki.

W 1993 roku Mark Dery napisał *Culture Jamming: Hacking, Slashing and Sniping in the Empire of Signs*, wydaną w serii broszur *Open Magazine*. Dery zalicza do gatunku prowokacji kulturowej takie eklektyczne połączenia teatru z politycznym aktywizmem, jak Guerilla Girls demonstrujące przed Whitney Museum w maskach goryli przeciwko dyskryminowaniu przez świat sztuki artystów płci żeńskiej, niezliczone medialne mistyfikacje Joeya Skagga, czy symboliczną egzekucję kukły Republikana nr 1, Jesse Heimsa, przeprowadzoną na Kapitolu przez Artflux. Prowokacją kulturową jest dla Dery'ego w zasadzie każda kombinacja sztuki, przekazu medialnego, parodii i outsiderskiego postrzegania rzeczywistości. Jednakże w łonie tych subkultur od zawsze istniały napięcia między siłami wesołych dowcipnisiów i ortodoksyjnych rewolucjonistów. Powracają dokuczliwe pytania: czy zabawa i sprawianie sobie przyjemności same przez się stanowią działalność rewolucyjną, jak powiedzieliby sytuacjoniści? Czy zakłócanie gładkiego przepływu informacji kulturowej jest z definicji wywrotowe, jak utrzymuje Skagg? Czy też łączenie sztuki z polityką służy jedynie, by sparafrazować Emmę Goldman, upewnieniu się, że rewolucja została wyposażona w dobry system nagłaśniający?

Chociaż prowokację kulturową można porównać do podziemnego źródła, które nigdy nie wysycha, od przynajmniej pięciu lat przeżywa ona niewątpliwy renesans, i to z silniejszym akcentem na politykę niż na płatanie figli. Coraz więcej młodych aktywistów dostrzega w *adbustingu* doskonałe narzędzie wyrażania dezaprobaty wobec międzynarodowych korporacji, które agresywnie próbują uczynić z nich swoich klientów a bezceremonialnie wyparły się ich jako pracowników. Zainspirowani

pracami teoretyków mediów w rodzaju Noama Chomsky'ego, Edwarda Hermana, Marka Crispina Millera, Roberta McChesneya i Bena Bagdikiana, którzy poświęcili dużo uwagi korporacyjnej kontroli przepływu informacji, pogromcy reklam piszą własną teorię wprost na ulicach, dokonując dosłownej dekonstrukcji korporacyjnej kultury za pomocą wodoodpornego markera i wiadra farby.

Prowokatorzy kulturowi reprezentują najróżniejsze odłamy ideologiczne, od ortodoksyjnie marksistowskich anarchistów, którzy odmawiają jakichkolwiek kontaktów z „korporacyjną prasą”, do artystów w rodzaju Rodrigueza de Gerady, pracujących na co dzień w reklamie (jego praca zarobkowa polega, o ironio, na montowaniu szyldów i projektowaniu wystaw reprezentacyjnych salonów firmowych) i pragnących wykorzystać swoje umiejętności zawodowe do wyrażenia poglądów, które sami uważają za konstruktywne. Jedynym pomostem łączącym poszczególne, nierzadko wrogo do siebie nastawione odłamy, jest przekonanie, że kiedy twój głos nie jest już w stanie przebić się przez komercyjną kakofonię, wolność słowa staje się pustym sloganem. „Uważam, że każdy powinien mieć swój własny billboard, ale tak nie jest”, mówi Jack Napier (pseudonim) z Billboard Liberation Front.⁴¹⁶

Radykalny kraniec tego spektrum wyznacza system „spółdzielni medialnych”, zdecentralizowanych i anarchistycznych, które łączą zamachy na billboardy z wydawaniem zmów, piractwem radiowym, zaangażowaną sztuką wideo, projektami internetowymi i aktywizmem na poziomie lokalnej społeczności. Poszczególne sekcje powstały w Tallahassee, Bostonie, Seattle, Montrealu i Winnipeg - często dzieląc się później na kilka różnych organizacji. W Londynie, gdzie atakowanie billboardów zwie się „subvertising” [od *subvert* - „obalać, zadawać kłam” i *advertising* - „reklama”], powstała nowa grupa o nazwie UK Subs, przejętej od kapeli

punkowej z lat 70. W ostatnich dwóch latach do ulicznych prowokatorów kulturowych dołączyli wirtualni „haktywiści”, którzy atakują w Internecie, włamując się na korporacyjne witryny i pozostawiając tam własne przesłania.

Do akcji włącza się również coraz więcej oficjalnych organizacji. Metoda prowokacji kulturowej szybko przypadła do gustu amerykańskim związkowcom, którzy zaczęli wykorzystywać ją do zdobywania poparcia dla strajkujących robotników. Miller Brewing przekonał się, jak to smakuje, po przeprowadzeniu redukcji w browarze w St. Louis. Związkowcy wykupili billboard, na którym sparodiowali ówczesną kampanię reklamową piwa Miller; jak donosił *Business Week*: „Zamiast dwóch butelek piwa, tkwiących w zaspie śnieżnej i napisu „Two Cold” [„Dwa zimne”], plakat przedstawiał dwóch zamrzniętych robotników w tejże zaspie i napis „Too Cold: Miller Canned 88 St. Louis Workers” [„Za zimno: Miller wyrzucił na mróz 88 pracowników browaru w St. Louis”].⁴¹⁷ Jak zauważył działacz związkowy Ron Caryer: „W ten sposób możemy poważnie osłabić skuteczność kampanii reklamowej, która kosztowała miliony dolarów”.⁴¹⁸

Głośnym echem odbiła się prowokacja kulturowa nowojorskiej grupy przeciwników tytoniu, która jesienią 1997 roku wykupiła setki tablic na dachach taksówek i umieściła na nich „reklamy” papierosów „Virginia Slime” i „Cancer Country” [„Wirgińska Flegma” i „Rakowe Country”]. W korkach na całym Manhattanie antynikotynowe prowokacje na żółtych taksówkach przepychały się z prawdziwymi reklamami papierosów.

„BUNT NA STATKU KORPORACYJNEGO SPONSORINGU” - PAPER TIGER, HASŁO Z 1997 ROKU

Odrodzenie prowokacji kulturowej ma ścisły związek z rozpowszechnieniem nowoczesnych technologii, które niezmiernie ułatwiły tworzenie i puszczanie w obieg sparodiowanych reklam. To prawda, że w

Internecie roi się od nowych wspaniałych form brandingów, ale jest w nim również mnóstwo witryn, na których można znaleźć odnośniki do stron prowokatorów kulturowych w miastach całej Ameryki Północnej i Europy, gotowe parodie reklam do błyskawicznego ściągnięcia i cyfrowe wersje oryginalnych reklam, które można ściągnąć do komputera na własnym biurku albo przerobić od razu na stronie. Zdaniem Rodrigueza de Gerady, wprowadzenie komputerowej obróbki tekstu wywołało prawdziwą rewolucję w metodach pracy reklamowych hakerów. Podczas ostatniego dziesięciolecia technologiczny arsenał prowokacji kulturowej, wedle słów de Gerady, „ewoluował, od niskiej, poprzez średnią, do wysokiej technologii”, z wykorzystaniem skanerów i programów komputerowych w rodzaju Photoshopa, umożliwiających idealne zgranie kolorów, fontów i materiału wizualnego „Znam wiele różnych technik osiągnięcia efektu jednorodności, tak, aby cała reklama sprawiała wrażenie, że została od razu zaprojektowana ze zmienionym przesłaniem, a nie, jak to dawniej bywało, przerobiona za pomocą farby w sprayu”.

To zasadnicza różnica. O ile sztuka graffiti tradycyjnie dąży do pozostawienia na gładkiej powierzchni reklamy sprzecznego z nią przesłania (albo „pryszczka na podretuszowanym obliczu Ameryki z okładki kolorowego pisma”, by posłużyć się metaforą Negativland), o tyle Rodriguez de Gerada uzgadnia pod względem estetycznym swoją wypowiedź z krytykowanym obiektem, wykorzystując zapożyczoną konwencję reklamy do uwiarygodnienia własnego przesłania. Jego „montaże” tak dobrze integrują się z tłem, że zmienione billboardy trudno odróżnić od prawdziwych, a ich przewrotna wymowa powala nas przez zaskoczenie. Nawet dziecięca twarzączka na billboardzie w Alphabet City - chociaż nie jest to tradycyjna parodia reklamy - została naniesiona techniką cyfrową na folię samoprzylepną, używaną przez reklamodawców do

bezszwowego oklejania autobusów i budynków obrazkami z korporacyjnego repertuaru. „Dzięki technologii możemy wykorzystywać estetykę Madison Avenue po to, by ją zwalczać”, mówi de Gerada. „To najistotniejszy aspekt partyzantki nowej fali, ponieważ do tego właśnie przyzwyczajeni są młodzi ludzie wychowani na MTV - że wszystko jest efekciarskie, jaskrawe i gładkie. Jeśli zadasz sobie trud wygładzenia własnej wypowiedzi, nie zostanie ona puszczona mimo uszu”.

Nie wszyscy jednak zgadzają się, że wysoka technologia jest tu niezbędna. Działająca w Toronto artystka *performance* Jubal Brown przeprowadziła największą kampanię billboardowych prowokacji, jaką widziała Kanada, za pomocą zwykłego markera, użytego do rozprzestrzeniania wizualnego wirusa. Nauczyła swoich przyjaciół, jak zamalować czarnym markerem oczy i doprawić suwak na ustach, by błyskawicznie zmienić i bez tego kościstą twarz modelki w trupa czaszkę. Kampania dorysowywania trupich czaszek przemawiała szczególnie mocno do kobiet, stanowiąc przykład zastosowania teorii „prawdy ukrytej pod reklamą”: skoro wychudzenie jest ideałem piękna, dlaczego by nie pójść jeszcze dalej drogą trupiego szyku i nie podarować reklamodawcom paru supermodelek z za grobu? Brown, będąca raczej nihilistką niż feministką, chciała jednak przede wszystkim zwrócić uwagę na kulturowe ubóstwo sponsorowanego życia („Buy Buy Buy! Die Die Die!”, krzyczy jedna z jej prac, wystawiona w galerii sztuki w Toronto). W *prima aprilis* 1997 roku dziesiątki malarzy trupich czaszek przypuściło atak na billboardy w najruchliwszych punktach Toronto (zob. il. na s. 362). Pismo *Adbusters*, przedrukowując efekt ich pracy, przyczyniło się do rozprzestrzenienia bakcyli trupich czaszek na całą Amerykę Północną.

Nikt zresztą nie wypłynął wyżej na fali prowokacji kulturowych niż właśnie *Adbusters*, samozwańczy organ prasowy tego ruchu. Jego wydawca

Kalle Lasn, również w życiu prywatnym posługujący się wyłącznie popekologicznym żargonem pisma, lubi powtarzać, że nasza kultura jest „uzależniona od toksyn”, zatruwających nasze ciała, nasze „środowisko umysłowe”, i całą planetę. Wierzy, że *adbustiug* doprowadzi w końcu do „zmiany paradygmatu” w świadomości opinii publicznej. Pismo, wydawane przez Media Foundation z siedzibą w Vancouver, zaczęło ukazywać się w roku 1989 w nakładzie 5 tys. egzemplarzy. Obecnie nakład wynosi 35 tys. egzemplarzy, z czego przynajmniej 20 tys. trafia do USA. Fundacja jest również producentem telewizyjnych antyreklam, oskarżających przemysł kosmetyczny i odzieżowy o wywoływanie zaburzeń odżywiania, atakujących amerykański konsumpcjonizm i zachęcających obywateli, by przesiedli się z samochodów na rowery. Większość stacji telewizyjnych w Kanadzie i USA odmówiło nadawania tych spotów, dostarczając Media Foundation znakomitego pretekstu do pozwania ich do sądu i wykorzystania toczących się procesów do zainteresowania prasy własną wizją bardziej demokratycznych, otwartych na głos opinii publicznej mediów.

Obecny renesans prowokacji kulturowej zawdzięczamy nie tylko postępowi technicznemu, lecz także, co ma ścisły związek z omawianymi przez nas zagadnieniami, działaniu starego dobrego prawa popytu i podaży. W naszej zbiorowej duszy, i to niezbyt głęboko pod jej powierzchnią, tkwi coś, co każe nam cieszyć się, kiedy widzimy wyśmiane i obalone ikony korporacyjnej potęgi. Innymi słowy, jest na to rynek. W świecie, gdzie komercjalizm zdołał wznieść się ponad tradycyjne autorytety religii, polityki i szkoły, wielkie korporacje w naturalny sposób skupiły na sobie wszelkie przejawy gniewu i buntowniczych nastrojów. Powstał nowy etos atakowania miękkiego korporacyjnego podbrzusza, pod który podłączyła się również prowokacja kulturowa. „Państwo oddaje władzę, a jego miejsce

zajmują wielkie korporacje”, powiada Jaggi Singh, antykorporacyjny aktywista z Montrealu.⁴¹⁹ „Ludzie reagują po prostu na ikonografię naszych czasów”. Amerykański działacz robotniczy Trim Bissel idzie jeszcze dalej, tłumacząc, iż niepowstrzymana ekspansja sieci takich jak Starbucks i agresywny branding koncernów w rodzaju Nike’a stworzyły sprzyjającą atmosferę dla antykorporacyjnych ataków. „Niezmiernie agresywny marketing niektórych korporacji, uparcie dążących do odcisnięcia swojego logo na każdej ulicy i w każdym z nas, narobił im niezliczonych wrogów wśród osób myślących”, mówi Bissel. „Ludziom nie podoba się niszczenie kultury i zastępowanie jej produkowanymi masowo znakami firmowymi i sloganami. Uważają to za coś w rodzaju kulturowego faszyzmu”.⁴²⁰

Większość marek oczywiście znakomicie zdaje sobie sprawę, że ta sama metaforyka, która przyniosła im milionowe dochody ze sprzedaży, może wywoływać również inne, nieprzewidziane reakcje w obrębie kultury. Na długo przedtem, zanim kampania przeciwko Nike’owi ruszyła pełną parą, prezes koncernu Phil Knight zauważył, że „uczucia, które wzbudzamy, i niewyczerpana kopalnia emocji, z której żyjemy, posiadają również swoją drugą stronę. Tak się jakoś dzieje, że uczucia implikują swoje przeciwieństwa, a na poziomie, na którym działamy, chodzi o reakcje o wiele poważniejsze, niż tylko przelotna myśl”.⁴²¹ Mówimy tu o reakcjach znacznie poważniejszych niż kaprys mody, który sprawia, że czadowe najki nagle zaczynają wyglądać idiotycznie, a zgrana na śmierć piosenka przestaje nadawać się do słuchania. W swoim najlepszym wydaniu prowokacja kulturowa bazuje na tej właśnie drugiej stronie markowych emocji, zwracając się nie przeciwko kolejnej, wykreowanej przez marki modzie czy pop-kulturowej sensacji, ale przeciw samej idei i praktyce brandingu jako takiego.

Trudno powiedzieć, jak bardzo reklamodawcy obawiają się zamachów na swoje reklamy. Chociaż amerykańska Association of National Advertisers bez skrupułów naciska na policję, żądając, żeby zrobiła porządek z pogromcami reklam, członkowie tej organizacji nie palą się bynajmniej do wstępowania na drogę sądową. I pewnie mądrze czynią. Agencje reklamowe usiłują przyszyć prowokatorom łatkę „samozwańczych cenzorów”⁴²², wiedzą jednak, że nie trzeba wiele, by opinia publiczna doszła do wniosku, że to reklamodawcy cenzurują twórcze wypowiedzi prowokatorów kulturowych.

Chociaż więc większość znanych marek ochoczo biegnie do sądu z najmniejszym przypadkiem rzekomego naruszenia znaku firmowego i chętnie oskarża się nawzajem o parodiowanie sloganów reklamowych i produktów (jak to uczynił Nike, kiedy producent obuwia Candies wymyślił hasło „Po prostu chrań to”), te same koncerny bez entuzjazmu podchodzą do angażowania się w prawnicze potyczki, które musiałyby zostać przeniesione na grunt polityki. „Nikt nie chce znaleźć się w centrum zainteresowania mediów dlatego, że stał się obiektem protestów lub bojkotu lokalnej społeczności”, powiedział *Advertising Age* szef pewnej agencji reklamowej.⁴²³ Co więcej, koncerny słusznie uważają, że prowokatorom chodzi przede wszystkim o przyciągnięcie uwagi opinii publicznej i nauczyły się unikać wszelkich działań, które mogłyby zwrócić na ich wyczyny uwagę mediów. Przykład takiej sytuacji mieliśmy w roku 1992, kiedy Absolut zagroził pozwaniem *Adbusters* za zamieszczenie parodii „Absolutny Nonsens”. Kiedy pismo wezwało koncern do publicznej debaty na temat szkodliwości alkoholu, Absolut natychmiast zrezygnował z podejmowania jakichkolwiek kroków prawnych.

Zaś ku wielkiemu zdumieniu Negativland, prawnicy Pepsi w ogóle nie zareagowali na wydaną przez zespół w 1997 roku płytę *Dispepsi* -

antypopowy album, złożony z ukradzionych, przerobionych, zdeformowanych i oszpeconych dzingli reklamowych producenta napojów gazowanych. Jedna z piosenek naśladuje reklamę poprzez zestawienie nazwy produktu z długą listą nieprzyjemnych tych razem rzeczy: „Wywalił mnie szef Pepsi / Ukrzyżowałem Pana. Pepsi / [...] Coś dziś śmierdzi od rana. Pepsi”, i tak dalej.⁴²⁴ Zapytany przez *Entertainment Weekly* o reakcję na album, koncertem stwierdził, że „nieźle się go słucha”.⁴²⁵

INTERAKTYWNA POLITYKA TOŻSAMOŚCI

Istnieje związek między zmęczeniem reklamami, któremu dają wyraz prowokatorzy kulturowi, a gwałtownymi protestami przeciwko seksizmowi, rasizmowi i homofobii mediów, tak modnymi za moich czasów studenckich, na przełomie lat 80. i 90. Najlepiej prześledzić go na przykładzie ewolucji stosunku feministek do reklamy, tym bardziej, że to właśnie im należy przypisać zasługę przygotowania gruntu pod wiele dzisiejszych analiz krytycznych tego zjawiska. Jak zauważa Susan Douglas w *Where the Girls Are*: „Żaden z ruchów społecznych lat 60. i 70. nie występował przeciwko konsumpcjonizmowi bardziej stanowczo niż ruch na rzecz równouprawnienia kobiet. Feministki protestowały przeciwko kampaniom reklamowym Pristeen czy Silva Thins, a odrzucając makijaż, modę i konieczność posiadania lśniących czystością podłóg, w ogóle negowały potrzebę kupowania pewnych produktów”.⁴²⁶ Co więcej, kiedy w 1990 roku zaczęło ponownie ukazywać się pismo *Ms.*, wydawcy tak poważnie potraktowali niebezpieczeństwo ingerencji reklamy w materiały redakcyjne, że podjęli bezprecedensową decyzję o całkowitej rezygnacji z zamieszczania lukratywnych reklam. Dział „Bez komentarza” - galeria seksistowskich reklam, przedrukowywanych na ostatniej stronie - stał się ważnym forum krytyki reklamy jako takiej.

Wiele prowokaterek kulturowych opowiada, że zainteresowały się machinacjami marketingu pod wpływem krytycznej analizy przemysłu urody „Feminism 101”. Niektóre z nich zaczynały od dopisywania słów „dajcie mi jeść” na reklamach Calvina Kleina zdobiących przystanki autobusowe, jak to robiła grupa licealistek na deskorolkach, ukrywająca się pod kryptonimem Bitch Brigade. Innym wpadł w ręce egzemplarz zinu Nomy amm *I'm So Fucking Beautiful* albo trafiły przypadkiem na interaktywną grę komputerową „Nakarm supermodelkę” na oficjalnej stronie internetowej RiotGrrrl. Albo -jak Carly Stasko z Toronto - spróbowały swoich sił w feministycznych samizdatach. 21-letnia Stasko stanowi jednoosobową fabrykę alternatywnego image'u: jej kieszenie i plecak pełne są antyreklamowych nalepek, egzemplarzy ostatniego numerze zinu i ręcznie pisanych ulotek o zaletach „partyzanckiego ogrodnictwa”. W chwilach wolnych od studiowania semiotyki na Uniwersytecie w Toronto, obsadzania słonecznikami opuszczonych parcel w centrum miasta i tworzenia własnych środków przekazu Stasko prowadzi zajęcia w lokalnych alternatywnych szkołach, gdzie uczy czternastoletników, jak wycinać i wyklejać własne prowokacje kulturowe.

Zainteresowała się marketingiem, kiedy zorientowała się, do jakiego stopnia obowiązująca definicja urody - wyrażana przede wszystkim przez media i reklamę - zaważyła na braku pewności siebie i zakompleksieniu jej i jej koleżanek. Inaczej niż feministki z mojego pokolenia, które reagowały na podobne odkrycia wzywaniem do cenzury i reedukacji, złapała bakcyła samizdatowego szaleństwa, szerzącego się w połowie lat 90. Jeszcze jako nastolatka Stasko zaczęła publikować *Uncool*, powielany na kserokopiarce zin, w którym zamieszczała kolaże z pociętych fragmentów quizów z kobiecych pism, parodie reklam tamponów, manifesty prowokacji kulturowej, a pewnego razu nawet całostronicową reklamę Filozofującej

Barbie. „Co było pierwsze?”, zastanawia się Barbie Stasko, „Uroda czy mit?”, i: „Jeśli złamię mi się paznokieć, ale się nie obudzę, to czy to też będzie kryzys?”.

Stasko mówi, że tworzenie własnych komunikatów, adaptowanie języka marketingowych promocji i wyrąbywanie własnej drogi na powierzchnię kultury reklamy znacznie uodporniły ją na działanie reklamowych przekazów. „Uzmysłowiłam sobie, że mogę promować własne idee, wykorzystując te same narzędzia, którymi posługują się media. I wtedy media przestały wy- dawać mi się takie groźne, bo zobaczyłam, jakie to łatwe”.⁴²⁷

Chociaż Rodriguez de Gerada jest o ponad dziesięć lat starszy od Stasko, jego droga do prowokacji kulturowej wiodła przez kilka bardzo podobnych zakrętów. Był jednym z założycieli brygady zaangażowanych artystów Artfux i początki jego działalności jako pogromcy reklamy zbiegły się z falą protestów mieszkańców czarnych i latynoskich dzielnic przeciwko reklamom papierosów i alkoholu. W 1990 roku, trzydzieści lat po kampanii Nation Association for the Advancement of Colored People, która wymusiła na reklamodawcach częstsze pokazywanie w reklamach kolorowych modeli i modelek, przy kościołach w kilku amerykańskich miastach narodził się ruch oskarżający te same firmy o eksploatację ubóstwa czarnych poprzez szczególnie zintensyfikowane promowanie szkodliwych dla zdrowia produktów w dzielnicach nędzy. Przeniesienie uwagi z osób występujących w reklamach na reklamowane produkty stanowi wyraźny znak czasu. Wielebny Całym O. Butts z Kościoła Abisyńskich Baptystów w Harlemie poprowadził swoich parafian do ataku na billboardy reklamujące papierosy i alkohol w bezpośredniej okolicy świątyni. Inni kaznodzieje podjęli walkę w Chicago, Detroit i Dallas.⁴²⁸

Wielebny Butts rozprawiał się z reklamami, zamalowując je białą farbą za pomocą malarskiego wałka na długim kijku. Był to praktyczny sposób, pozwalający osiągnąć zamierzony skutek, ale Rodriguez de Gerada postanowił być bardziej twórczy i wybrał metodę zastępowania korporacyjnych wezwań do konsumpcji własnymi, bardziej przekonującymi przesłaniami. Ten uzdolniony artysta poprawiał twarze modeli kilkoma niedostrzegalnymi niemal kreskami, nadając im skisły, niezdrowy wygląd. Zalepił standardowe ostrzeżenie ministra zdrowia swoim własnym: „Minister Walki Ostrzega: Czarni i Latynosi są głównymi kozłami ofiarnymi handlu nielegalnymi narkotykami i głównym rynkiem docelowym dla marketingu legalnych narkotyków”.

Wkrótce obiektem krytyki Rodrigueza de Gerady, podobnie jak wielu innych wczesnych prowokatorów kulturowych, były już nie tylko reklamy alkoholu i papierosów, lecz natarczywa, wszechobecna reklama i rozpasany konsumpcjonizm w ogóle. De Gerada uważa, że ewolucję swoich poglądów politycznych zawdzięcza przerostowi ambicji samego branding. Kiedy dzieciaki w dzielnicach nędzy zaczęły podrzynać sobie gardła dla ciuchów Nike’a, Polo, Hilfigera i Nautiki, stało się jasne, że na ich tęsknocie za ucieczką z getta bogacą się nie tylko koncerny tytoniowe i gorzelnicze. Jak już widzieliśmy, producenci markowej odzieży tak skutecznie przemówili do wyobraźni pokrzywdzonej przez los młodzieży za pomocą przerysowanych przedstawień „dobrego życia” - klubu rekreacyjnego, jachtingu, sławnych i bogatych ludzi - że ciuchy ze znanym logo w niektórych dzielnicach globalnego miasta zaczęły pełnić funkcję zarówno talizmanu, jak i broni. W tym samym czasie młode feministki z pokolenia Carly Stasko, w których poczucie niesprawiedliwości rozbudziła książka Naomi Wolf *Beauty Myth* i dokument *Killing Us Softly* Jean Kilbourne, doświadczały na własnej skórze działania agresywnego marketingu,

żerującego na „alternatywnych” kulturach pokolenia X, hip-hopu i *rave*. Wiele z nich z całą ostrością zdało sobie sprawę z faktu, iż społeczne oddziaływanie marketingu nie ogranicza się do tworzenia i podtrzymywania stereotypów, wyrażając się również w przechwytywaniu zjawisk kulturowych dla celów reklamy i sprzedaży. Ta wyraźna zmiana w sposobie myślenia odróżnia obecne pokolenie feministek od ich poprzedniczek. Dla przykładu, w roku 1990 kiedy Ms. zrezygnowało z reklam, uważano powszechnie, iż destrukcyjny wpływ reklamy na treści redakcyjne, od którego Gloria Steinem i Robin Morgan postanowili uwolnić swoje pismo, to problem specyficznie kobiecy.⁴²⁹ Jednak gdy polityka tożsamości zaczęła łączyć się z coraz żywszą krytyką rządów korporacji, punkt ciężkości przesunął się z postulatów zreformowania problematycznych kampanii reklamowych na podstawowe pytanie, czy reklamodawcom w ogóle wolno wdzierać się we wszystkie zakamarki naszego umysłowego i fizycznego środowiska; pytanie o kurczenie się przestrzeni publicznej i brak realnego wyboru. Kultura reklamy ujawniła niezwykle zdolność przyjmowania, uwzględniania, a nawet obracania na swoją korzyść wszelkiej krytyki prezentowanych przez nią treści. W tej sytuacji stało się aż nadto jasne, iż żeby naprawdę wstrząsnąć tą niezwykle odporną na krytykę branżą, trzeba przestać zajmować się ładnymi ludźmi na obrazkach i zwrócić więcej uwagi na korporacje, które płacą im honoraria.

Carly Stasko postrzega więc dzisiaj marketing nie tyle w kategoriach wizerunku płci czy poczucia własnej wartości, lecz środowiska, jej środowiskiem są zaś ulice, miasteczko uniwersyteckie i kultura mass mediów, wyznaczające obszar życia tej nieodrodnej córki wielkiego miasta. „Chodzi mi o to, że to moje środowisko”, mówi, „i że te reklamy naprawdę

są skierowane właśnie do mnie. Skoro one mogą wpływać na mnie, to ja mogę wpływać na nie”.

REKLAMA W TOALETACH JAKO POLITYCZNY KATALIZATOR

Dla wielu studentów dorastających w latach 90. przełomowy moment w przechodzeniu od skupiania się na treści reklamy do zainteresowania nią samą jako formą przekazu nastąpił w najbardziej prywatnym miejscu, jakie można sobie wyobrazić: w uczelnianej toalecie, gdzie stanęli oko w oko z reklamą samochodu. Reklamy po raz pierwszy weszły do toalet północnoamerykańskich miasteczek uniwersyteckich w roku 1997 i od tamtej pory gwałtownie ich przybywa. Jak zobaczyliśmy w rozdziale piątym, władze uczelni, wpuszczając reklamy na swój teren, usprawiedliwiały się same przed sobą, że młodzi ludzie, bezustannie bombardowani marketingowymi przekazami, nie umrą od obejrzenia paru reklamowych plakatów więcej, zaś uzyskane w ten sposób pieniądze pomogą sfinansować wartościowe programy nauczania. Okazało się jednak, iż można ludziom zaserwować o jedną reklamę za dużo, i dla wielu studentów moment ten właśnie nadszedł.

Ironia całej sytuacji polegała na tym, że reklamodawcom wydawało się, iż wreszcie osiągnęli najwyższy stopień marketingu niszowego. Dalej były już chyba tylko implanty wszczepiane pod powieki. Lecz z perspektywy studentów, reklama Pizza Pizza czy Chryslera Neon, gapiąca się na nich znad pisuaru albo z drzwi kabiny, stanowiła najwymowniejszą metaforę zamykania przestrzeni. Co w pełni wyjaśnia, dlaczego ów poroniony brandingowy pomysł popchnął amerykańskich studentów do postawienia pierwszych niepewnych kroków na drodze do antykorporacyjnego aktywizmu.

Patrząc wstecz, władze uczelni musiały same dostrzec, że w pomysłcie umieszczenia reklam w miejscach, w których studenci, jak wszyscy wiedzą, wyjmują długopisy i kredki do *oczu*, by wypisywać rozpaczliwe wyznania miłosne, rozpuszczać niesprawdzone plotki, prowadzić dyskusje na temat aborcji i dzielić się głębokimi filozoficznymi spostrzeżeniami, było coś zabawnie niedorzecznego. Wraz z pojawieniem się minibillboardów toalety stały się pierwszym miejscem, gdzie można zupełnie bezpiecznie napyskować reklamie. Nastąpiła błyskawiczna zmiana kierunku patrzenia przez lustro weneckie i dotychczasowa grupa dyskusyjna zaatakowała obserwujących ją speców od marketingu. Najbardziej twórczo zareagowali studenci Uniwersytetu w Toronto. Kilku z nich podłapało zlecenia w firmie montującej minibillboardy, by niby to przypadkiem zgubić klucze otwierające czterysta plastikowych ramek. Wkrótce grupa ukrywająca się pod nazwą Koła Miłośników Eschera zaczęła włamywać się do „zabezpieczonych przed studentami” billboardów i systematycznie zamieniać reklamy na grafiki Mauritsa Cornelisa Eschera. Zamiast smarować po najnowszych osiągnięciach Chryslera czy Molsona studenci mogli zapoznać się z twórczością holenderskiego grafika, wybranego, jak wyznali escherycy, ponieważ jego geometryczne dzieła świetnie wychodzą się na kserokopiarce.

Reklamy w toaletach dobitnie uzmysłowiły całemu pokoleniu działaczy studenckich, że nie chodzi tylko o to, by reklama była bardziej wyluzowana, postępową czy różnorodną, lecz przede wszystkim, żeby od czasu do czasu odpuściła sobie chociaż na chwilę. Przedmiotem dyskusji przestała być wyłącznie ocena jej treści, dostrzeżono również praktyczną niemożność ucieczki przed jej natrętnym spojrzeniem.

Oczywiście, nie u wszystkich prowokatorów kulturowych zainteresowanie reklamą ma związek z nakazami nowego,

antybrandingowego etosu, wielu z nich zachowało przekonania obrońców moralności z epoki wojen o polityczną poprawność. *Adbusters* momentami przypomina nieznacznie tylko dowcipniejszą wersję wzywania przez megafon, by oszczędzać, powtórnie wykorzystywać i przetwarzać. Pismo stać na zjadliwy humor, jednak jego ataki na papierosy, alkohol i fast foody bywają czasami zbyt przewidywalne i przyciężkie. Gierki słowne w rodzaju zamiany Absolut Vodka na Absolut Kac czy papierosów Ultra Kool na „Utter Fool” („Skończony Idiota”) zniechęcają wielu potencjalnych czytelników, którzy uważają, że pismo przekroczyło cienką linię oddzielającą nieposłuszeństwo obywatelskie ery informacji od grożenia palcem z pozycji purytańskich. Mark Dery, autor pierwszego manifestu ideologicznego prowokatorów kulturowych i były współpracownik pisma, twierdzi, że kruczata przeciwko napojom wysokowym, papierosom i fast foodom jest odbierana jako protekcyjna połajanka -jakby „masy” nie umiały samodzielnie „kontrolować własnych zachcianek”.⁴³⁰

WEWNTRZNY BAROMETR MARKETINGOWY

W artykule *The Big Sellout*, który ukazał się w *New Yorkerze*, John Seabrook omawia fenomen „handlowca w każdym z nas”. Na poparcie swoich tez przytacza wielce przekonujący argument, iż artyści młodego pokolenia nie będą zawracać sobie głowy roztrząsaniem starych dylematów etycznych w rodzaju „sprzedać się czy nie?”, ponieważ sami są chodzącymi autoreklamami, posiadającymi intuicyjną umiejętność produkowania gotowej do użytku sztuki i budowania własnej marki. „W następnym pokoleniu artyści będą produkować sztukę, posłuszni wskazaniom wewnętrznego barometru marketingowego. Twórca jako sprzedawca, artysta ze wszystkimi atutami w ręku: integracja pionowa doprowadzona do ostateczności”.⁴³¹

Seabrook słusznie zauważa, iż wielu młodych artystów ma rytm reklamy na stałe wpisany w swoje połączenia nerwowe, myli się jednak zakładając, iż ów wbudowany barometr marketingowy służy wyłącznie za narzędzie pogoni za sławą i sukcesem. Jak zauważyła Carly Stasko, ludzie dorastający w warunkach agresywnej reklamy tak doskonale dostroili się do tempa marketingu, że usłyszawszy lub przeczytawszy nowy slogan, natychmiast zaczynają obracać go w swojej głowie i bawić się nim, tak jak robi to ona sama. W Stasko siedzi nie handlowiec, lecz pogromca reklam, traktujący każdą nową kampanię reklamową jako zagadkę, wymagającą rozwiązania w formie odpowiedniej prowokacji kulturowej. Ow zestaw zidentyfikowanych przez Seabrooka talentów, dzięki którym artyści sami piszą informacje prasowe o swoich wernisażach, a muzycy produkują usiane metaforami notatki biograficzne na okładki własnych płyt, kryje się również za bezlitośnie inteligentną twórczością prowokatorów kulturowych. Prowokator kulturowy to zaangażowany politycznie artysta jako antyhandlowiec, wykorzystujący doświadczenie dzieciństwa wypełnionego reklamówkami Trixa i lat dojrzewania spędzonych na wyłapywaniu kryptoreklam w kolejnych odcinkach *Seinfeld*, do nękania systemu, który niegdyś uważał się za wyspecjalizowaną naukę. Jamie Batsy, „haktywistka” z Toronto, ujmuje to w ten sposób: „Reklamodawcy i inni urabiacze opinii mają dzisiaj nie lada kłopot z pokoleniem aktywistów, które oglądało telewizję, zanim nauczyło się chodzić. Pokolenie to walczy o odzyskanie swoich mózgów, w mass mediach zaś czuje się jaku siebie w domu”.⁴³²

Prowokatorów kulturowych ciągnie do świata marketingu jak ćmę do światła, a ich dzieła zawdzięczają swoje perfekcyjne wykończenie właśnie owemu gorącemu - aczkolwiek wybitnie ambiwalentnemu - uczuciu, jakie żywią dla medialnego spektaklu i metod perswazji obecnych w

nowoczesnych środkach przekazu. „Myślę, że wielu ludzi zainteresowanych obalaniem i poznawaniem mechanizmów reklamy chciało kiedyś w niej pracować”, mówi Carrie McLaren, redagująca w Nowym Jorku zm *Stay Free!* Przebija to z jej własnych prac, perfekcyjnych w formie i brutalnych w treści. Jedną z nich stanowi całostronicowa antyreklama, przedstawiająca bosonogie, pobite dziecko, leżące na betonie. W rogu widać dłoń uciekającego napastnika, trzymającą parę najków. A nad tym wszystkim hasło: „Just Do It”.

Ów słuch absolutny do reklamy został w pełni wykorzystany przede wszystkim w promocji samego *adbustingu*, co wyjaśnia może, dlaczego słuchając najzarliwszych wyznawców prowokacji kulturowej, ma się często wrażenie obcowania z osobliwym skrzyżowaniem sprzedawcy używanych samochodów z profesorem semiotyki. Pogromcy reklam objawiają skłonność do nakręcania spirali brawurowej autoreklamy aż do poziomu najzwyklejszej głupoty w czym ustępują jedynie internetowym akwizytorom i raperom. Mają irytujący zwyczaj podawania się za synów, córki, wnuki czy potomstwo z nieprawego łoża Marshalla McLuhana. Cechuje ich tendencja do przeceniania siły oddziaływania farby w sprayu i cholernie dobrego dowcipu. A także własnej siły: dla przykładu, jeden z manifestów prowokacji kulturowej tłumaczy, że „artysta billboardu postawił sobie za cel wetknąć dobrze wyważony drąg w szprychy maszyny mediów, by raz dobrze szarpnąwszy, zatrzymać całą fabrykę wizerunków”.

434

Najdalej na drodze agresywnego marketingu zapędziło się *Adbusters*, wywołując fale wściekłości ze strony swoich rywali z branży prowokacji kulturowej. Szczególne oburzenie wywołało otwarcie własnej linii produktów antykonsumenckich, która zdaniem krytyków zmieniła pismo z informatora branżowego w katalog sprzedaży wysyłkowej. Z oferty

Adbusters można uzbierać sobie pełen przybornik pogromcy reklam: pismo handluje plakatami, materiałami wideo, nalepkami i pocztówkami; na szczyt ironii zakrawała sprzedaż kalendarzy i koszulek w Dniu bez Zakupów, ale w końcu zwyciężył rozsądek. „To nie żadna prawdziwa alternatywa dla naszej konsumpcyjnej kultury”, pisze Carrie McLaren. „To tylko inna marka”. Znacznie bardziej zjadliwy komentarz padł ze strony grupy Guerilla Media (GM) z Vancouver, w której inauguracyjnym biuletynie czytamy: „Obiecujemy, że nie będzie żadnych kalendarzy, breloczków, ani kubków do kawy z logo GM. Co do koszulek, które część z was zamówiła, to rozglądamy się właśnie za tanią fabryczką w jakimś kraju Trzeciego Świata”.⁴³⁵

MARKETING ANTYMARKETINGU

Podobne zarzuty sypią się na kapełę punkową, która podpisze kontrakt z dużą wytwórnią fonograficzną, czy na zin, który zaczyna wychodzić na kredowym papierze: *Adbusters* stało się zwyczajnie zbyt popularne, by dalej cieszyć się szacunkiem rewolucjonistów, którzy dawniej z nabożną pieczołowitością otrzepywali z kurzu wygrzebane w antykwariacie egzemplarze pisma. Kwestia, jak najlepiej „sprzedać” antymarketingowy ruch, jest zresztą wyjątkowo delikatna i kłopoty nie kończą się bynajmniej na utarczkach z własnymi purystami. Część prowokatorów kulturowych uważa, iż *adbusting*, tak jak przywoływany punk, powinien brać przykład z jeżozwierza; musi mieć ostre kolce, by bronić się przed - nieuchronnym zresztą - utowarowieniem swoich idei. Od czasu sukcesu rynkowego Alternativ i Girl Power, już samo nadanie trendowi nazwy, czy nawet ukucie sloganu, traktowane jest z najwyższą podejrzliwością. „*Adbusters* nie zasypiało gruszek w popiele i było gotowe przywłaszczyć sobie ten ruch, zanim jeszcze na dobre zaistniał”, mówi McLaren, która gorzko

krytykuje w swoich tekstach dostosowanie się pisma do estetyki *USA Today* i MTV „Zmieniło się w reklamę antyrekłamy”.⁴³⁶

W grę wchodzi tu jeszcze inny lęk, wywołujący znacznie większą dezorientację wśród adeptów prowokacji kulturowej niż perspektywa „zaprzędania się” marketingowi. A co, jeśli okaże się, iż wbrew całej rozwijanej przez nich z takim talentem retoryce, działalność prowokatorów kulturowych jest po prostu pozbawiona znaczenia? Jeśli to nie żadne ju-jitsu, a tylko walka z cieniem? Kalle Lasn upiera się, że jego pismo jest władne „wytrącić postmodernistyczne społeczeństwo z medialnego transu” i że jego antyrekłamy mogą wstrząsnąć do żywego całym systemem stacji telewizyjnych. „Kraj obraz umysłowy telewizji na przestrzeni ostatnich 30, 40 lat uległ całkowitej homogenizacji, tworząc bardzo bezpiecznie środowisko dla przekazu reklamowego. Wprowadzając więc nagle nutkę kognitywnego dysonansu za pomocą spotu, mówiącego „Nie kupuj samochodu”, lub pytania: „A co z anoreksją?”, żądanego w połowie pokazu mody, osiągamy moment przejmującej prawdy”.⁴³⁷ Jednak prawda wygląda raczej tak, że jako kultura najwyraźniej jesteśmy w stanie wchłonąć dowolną ilość kognitywnych dysonansów na ekranach naszych telewizorów. Dokonujemy prowokacji kulturowej za każdym razem, kiedy skaczemy po kanałach, przechodząc od rozpaczliwych apeli o finansowe wsparcie dla rodzin zastępczych do ogłoszeń sponsorowanych Buns of Steels; od Jerry’go Springera do Jerry’go Falwella; od New Country do Marilynna Mansona. W owych chwilach informacyjnego znieczulenia nie grozi nam, by jakiś zaskakujący obraz, szokujące zestawienie, czy nawet bajecznie inteligentne *détournement*, brutalnie przywołały nas do rzeczywistości.

Jaggi Singh jest jednym z działaczy, którzy stracili złudzenia co do słuszności teorii ju-jitsu. „Dokonując kulturowej prowokacji, w pewnym

sensie grasz w ich grę, i w rezultacie sędzę, że wybór boiska jest dla nas niekorzystny, bo oni są w stanie nasycić dostępną przestrzeń swoją obecnością [...] my nie damy rady przerobić wszystkich billboardów, nie mamy pieniędzy, żeby wykupić cały czas antenowy, i tu wszystko zaczyna być kwestią czystej matematyki - kogo stać na przetworzenie takiej ilości danych?”.

PRZECIĄŻENIE LOGO

Za tym, że prowokacja kulturowa jest raczej kroplą w morzu niż drągiem wetkniętym w szprychy, przemawia również fakt, iż handlowcy coraz częściej przyłączają się do zabawy Kalle Lasn nie przesadza bynajmniej, powiadając, że prowokacja kulturowa weszła w modę.⁴³⁸ Okazuje się, że to połączenie hip-hopowego luzu oraz punkowego buntu przeciwko autorytarnej władzy z szerokim asortymentem wizualnych sztuczek posiada ogromny potencjał handlowy.

Yahoo! otworzyło oficjalną stronę na temat prowokacji kulturowej, skatalogowaną pod „alternative”. W Soho Down & Under na nowojorskiej West Broadway, londyńskim Camden Market czy na każdej innej tłumnie uczęszczanej ulicy, gdzie sprzedaje się alternatywne towary, można jak w ulęgałkach przebierać w koszulkach, nalepkach i znaczkach ze zdeformowanymi logo. Do najczęściej spotykanych *detournements* - to słowo wydaje się w tej sytuacji najbardziej adekwatne - należą Kraft przerobiony na „Krap” (*crap* - „gówno, chłam”), Tide na „Jive” („gadka-szmatka”), Ford na „Fucked” i Goodyear na „Goodbeer”. Nie mamy tu do czynienia ze zjadliwym komentarzem ludu, zwłaszcza że zniekształcone znaki firmowe zdają się w pełni wymienialne z korporacyjnym kiczem na oficjalnych koszulkach Dubble Bubble czy Tide’a. Na imprezach *rave* zabawa znakami firmowymi stanowi ostatni krzyk mody; widać je wszędzie: na ciuchach, zmywalnych tatużach, namalowane na ciele, a

nawet na tabletkach ekstazy. Dilerzy ekstazy zaczęli ozdabiać swój towar znanymi logo: jest Big Mac E, Purple Nike Swirl E, X-files E; mieszanka substancji uspokajających i pobudzających jest znana jako „Happy Meal”. Muzyk Jeff Renton tłumaczy zjawisko przywłaszczania korporacyjnych znaków firmowych przez kulturę narkotykową buntem przeciwko inwazyjnemu marketingowi. „Moim zdaniem, kryje się za tym następujące myślenie: „Skoro pchacie się w nasze życie ze swoimi kampaniami reklamowymi za miliony dolarów, umieszczając swoje znaki w różnych miejscach, gdzie wcale nie chcemy ich oglądać, my je wam zabierzemy i umieścimy tam, gdzie wy byście nie chcieli ich widzieć”, mówi Renton.⁴³⁹

Jednak to, co było początkowo pyskowaniem reklamie, szybko zaczęło przypominać raczej dowód na jej totalną władzę, zwłaszcza jeśli weźmiemy pod uwagę, że jak się okazuje, przemysł reklamowy potrafi bez większego wysiłku wytrącić prowokatorom kulturowym broń z ręki. Przykład odpornej na zamachy reklamy stanowi slogan z kampanii Nike’ a z 1998 roku „Nie jestem / rynkiem docelowym I jestem sportowcem”, czy kampania Sprite’ a „Image Is Nothing” („Wizerunek jest niczym”), w której czarnoskóry młodzieniec opowiada, jak to przez całe życie media bombardowały go kłamstwami, wmawiając mu, że pijąc napoje gazowane będzie lepszym sportowcem albo stanie się bardziej atrakcyjny. aż wreszcie zrozumiał, że „wizerunek jest niczym”. Najdalej jednak na drodze inkorporowania politycznej treści ataków na korporacyjne reklamy zaszedł producent dżinsów Diesel. Jednym z najchętniej wykorzystywanych przez ulicznych artystów sposobów kierowania uwagi na głębokie nierówności wywołane wolnorynkową globalizacją jest zestawianie ikon Zachodniego Świata z obrazkami z krajów rozwijających się: Marlboro Country w zrujnowanym wojną Bejrucie (zob. il. na s. 28); wyraźnie niedożywiona Haitanka w okularach z Myszką Miki; *Dynastia* na ekranie telewizora w

afrykańskiej chacie; indonezyjscy studenci rzucający butelki z benzyną na tle łuków restauracji McDonald'sa. Potencjał takiej wizualnej krytyki radosnej iluzji, że wszyscy żyjemy w jednym świecie, stara się wyzyskać kampania reklamowa „Brand 0” Diesla. Składa się ona z reklam wewnątrz reklam: serii billboardów zachwalających produkty fikcyjnej marki Brand O w bezimiennym mieście Korei Północnej. W jednym ze spotów olśniewająca blondynka na plakacie jest zestawiona z zatłoczonym autobusem, wiozącym wymizerowanych robotników. Napis na billboardzie głosi: „Dieta Brand O - chudniesz bez końca”. Inna reklama przedstawia mężczyznę skulonego na chodniku pod kawałkiem kartonu, a nad nim billboard z Barbie i Kenem Brand 0.

Punkt bez powrotu tego procesu został przypuszczalnie osiągnięty w roku 1997, kiedy przedstawiciel super coolerskiej agencji reklamowej Wieden & Kennedy zaproponował Markowi Hoslerowi z Negativland, by kapela, która ukuła termin „prowokacji kulturowej”, nagrała ścieżkę dźwiękową do nowego spotu piwa Miller Genuine Draft. Hosier bez wahania odrzucił ofertę współpracy, ale tak czy inaczej wytrąciła go ona z równowagi. „Zupełnie do nich nie docierało, że cała nasza twórczość wyraża zasadniczy sprzeciw wobec wszystkiego, co reprezentują, i bardzo mnie to przygnębiło, ponieważ sądziłem, że to niemożliwe, by nasza estetyka mogła zostać wchłonięta przez marketing”, mówi Hosler.⁴⁴⁰ Kolejne przykre zaskoczenie przyniosła Hoslerowi kampania reklamowa Sprite”a pod hasłem „Idź za głosem swojego pragnienia”. „Była łudząco podobna do piosenki z naszej płyty *[Dispepsi]* . To było coś surrealistycznego. Nie chodzi tylko o przyswajanie kultury alternatywnej przez reklamę - tak było zawsze. Teraz zaszczepiane jest nam poczucie, że nie istnieje już żaden sprzeciw, że wszelki opór jest daremny”.⁴⁴¹

Nie byłabym taka pewna. To prawda, że niektórzy specje od marketingu odkryli sposób na wydestylowanie z prowokacji kulturowej wybitnie awangardowej odmiany reklamy nieliniowej, nie ma też wątpliwości, że przyswojenie sobie przez Madison Avenue technik *adbustingu* spowodowało znaczne zwiększenie sprzedaży. Od momentu rozpoczęcia na terenie Stanów Zjednoczonych agresywnie ironicznych kampanii „Reasons for Living” [„Powody, żeby żyć”] i „Brand 0” sprzedaż produktów Diesla wzrosła z 2 do 23 mln dolarów w ciągu czterech lat ⁴⁴², zaś kampania Sprite’a „Image Is Nothing” („Wizerunek jest niczym”) spowodowała 35-procentowe zwiększenie sprzedaży w ciągu zaledwie trzech lat.⁴⁴³ Jednak sukces tych konkretnych kampanii reklamowych nie uciszył bynajmniej antymarketingowego gniewu, stanowiącego pierwotną siłę prowokacji kulturowej. W istocie stało się chyba na odwrót.

GROUND ZERO – PUNKT ZEROWY POGONI ZA TRENDAMI

Łowcy trendów z agencji w rodzaju Sputnika, niesławni zawodowi włamywacze buszujący w cudzych dziennikach i szpiegujący całe pokolenie, nieustannie straszą swoich klientów perspektywą rewolty młodych przeciwko agresywnej reklamie i wielkim markom. „Goście z intelektem”, jak Sputnik nazywa młodych ludzi, którzy potrafią myśleć, są świadomi swojej użyteczności dla speców od marketingu i bynajmniej ich to nie zachwyca:

Zdają sobie sprawę, że megakorporacje bez przerwy usiłują ich nakłonić do praktykowania rozpasanej konsumpcji, która przełoży się na potężny wzrost sprzedaży w głównym nurcie. Bycie intelektualistą znaczy dla nich, dla innych, a przede wszystkim dla ludzi od marketingu - wydających ogromne sumy na agresywną reklamę, która mówi konsumentom: „tego właśnie ci trzeba” - tyle, że już nie można ich kupić ani nabić w butelkę. Bycie mózgowcem oznacza, że nie jesteś na sprzedaż, i

nikt (ani nic), oprócz ciebie samego, nie będzie ci mówić, jak masz się ubierać, co kupować, co jeść, ani jak rozmawiać.⁴⁴⁴

Autorzy raportu Sputnika, informujący swoich korporacyjnych czytelników o radykalnych postawach ulicy, zdają się sądzić, że ów sposób myślenia, mający ogromny wpływ na to, jak młodzi ludzie spędzają wolny czas, ubierają się i rozmawiają, jakimś magicznym sposobem nie wpłynie na ich postawę polityczną.

Po pierwszych słowach ostrzeżenia łowcy trendów nieodmiennie zapewniają swoich klientów, że wszystkie te antykorporacyjne postawy to tylko niepoważne pozy, które łatwo da się zniwelować za pomocą jeszcze bardziej luzackiej i awangardowej reklamy. Innymi słowy; antykorporacyjny gniew stanowi uliczny trend, którego znaczenie da się porównać na przykład z umiarkowanym zamiłowaniem do koloru pomarańczowego. Łowcy trendów wychodzą z radosnego założenia, że wbrew całemu temu punkowemu gadaniu, nie istnieje już coś takiego, jak prawdziwe przekonania, ani prawdziwi buntownicy, których nie zdołałaby obłaskawić kampania reklamowa albo uliczny promotor, który *naprawdę do nich przemówi*. Postrzegają modę jako niemający końca proces cykliczny. Zawsze znajdą się nowe przestrzenie do skolonizowania - czy to w sensie fizycznym, czy umysłowym - i zawsze znajdzie się reklama zdolna przedrzeć się przez najnowszą odmianę konsumenckiego cynizmu. Nie mamy do czynienia z żadnym nowym zjawiskiem, uspokajają jeden przez drugiego łowcy trendów: marketing zawsze zapożyczał znaki i symbole ruchów kontestacyjnych swojej epoki.

Zapominają jednak dodać, że poprzednie pokolenia młodych kierowały swój protest przeciwko takim wrogom, jak „establishment”, rząd, patriarchy czy kompleks wojskowo-przemysłowy. Prowokacja kulturowa jest inna - jej gniew skierowany jest przeciwko typowi marketingu, który

uprawiają łowcy trendów i ich klienci, kiedy próbują wymyśleć, jak tu wykorzystać antymarketingowe nastroje do sprzedaży produktów.

To nowe wyzwanie nie skłoniło bynajmniej ludzi reklamy do zmiany kursu. Dalej tropią i odsprzedają trendy z ostatniej chwili, co tłumaczy, dlaczego Wieden & Kennedy nie widzieli nic dziwnego w zaproszeniu Negativlandu do pracy dla Millera. W końcu to właśnie Wieden & Kennedy, butikowa agencja reklamowa z Portland w stanie Oregon, uczyniła z najków feministyczne obuwie. To W&K wymyślili plan marketingowy OK Coli dla Coca-Coli, eksploatujący nastrój postindustrialnego wyobcowania; to W&K zapewnili świat, że Subaru Impreza jest „jak punk-rock”, i to oni wprowadzili piwo Miller w epokę ironii. Doprowadziwszy do perfekcji technikę przeciwstawiania jednostki najróżniejszym wcieleniom czarnych ludów masowego rynku, Wieden & Kennedy sprzedawali samochody zajadłym przeciwnikom reklam samochodów, buty - brzydzącym się „image'em”, napoje gazowane - uzależnionym od prozaku i co najważniejsze, reklamę - ludziom, którzy „nie byli rynkiem docelowym”.

Agencja została założona przez dwóch młodych ludzi kreujących się na „artystów-bitników”, Dana Wiedena i Davida Kennedy'ego, którzy by uciszyć dręczący ich niepokój, czy aby się nie sprzedają, zabrali ze sobą do świata reklamy idee i ikony kontrkultury Pobieźny przegląd osiągnięć agencji przypomina wycieczkę w świat kontrkultury - Woodstock sąsiaduje tu z Beatlesami, a Beatlesi z Fabryką Warhola. Po obsadzeniu w połowie lat 80. w telewizyjnej reklamówce Hondy Lou Reeda, W&K wykorzystali w dwóch różnych spotach Nike'a song Beatlesów *Revolution* i *Instant Karma* Johna Lennona. Zatrudnili też proto-rock'n'rollowca Bo Diddleya do kampanii „Bo Knows” Nike'a i reżysera Spike'a Lec do nakręcenia całej serii reklamówek butów air jordan. Udało im się nawet namówić Jean-Luca

Godarda do wyreżyserowania spotu European Nike. A i na tym nie koniec; kontrkulturowe artefakty dalej same pchały się w ręce: W&K przemycili twarz Williama Burroughsa na ekran małego telewizorka w jeszcze innej reklamówce Nike'a i wymyślili spot SVX, odrzucony jednak przez Subaru, w którym głos zza kadru czyta fragment *W drodze* Jacka Kerouaca.

Trudno się dziwić W&K, którzy przecież zawdzięczają swą pozycję na rynku awangardowym artystom, zawsze chętnym do współpracy, jeśli tylko zachować właściwą proporcję między wysokością honorarium a głębokością ironii, iż sądzili, że prowokatorzy kulturowi równie ochoczo włączą się do udziału w postmodernistycznej zabawie w samokrytyczną kampanię reklamową. Prowokacja kulturowa jest jedną ze składowych szerokiej fali sprzeciwu wobec hegemonii marek i nie chodzi tu bynajmniej o mgliście pojmowaną rywalizację kultury alternatywnej z tzw. mainstreamem. Wiąże się ona bezpośrednio ze zjawiskami omówionymi wcześniej: z utratą przestrzeni publicznej, korporacyjną cenzurą i nieetycznymi praktykami pracodawców, żeby wymienić tylko trzy - znacznie trudniejszymi do strawienia niż smakowite kąski w rodzaju Girl Power czy grunge'u.

I dlatego właśnie Wieden & Kennedy uderzyli głową w mur, kiedy poprosili Negativland, żeby zagrał dla Millera, a była to tylko pierwsza z całej serii porażek agencji. Znana z politycznego zaangażowania brytyjska grupa popowa Chumbawamba nie przyjęła propozycji Nike'a, który chciał zapłacić 1,5 mln dolarów za wykorzystanie piosenki *Tubthumping* w reklamówce przygotowywanej z okazji Pucharu Świata. Abstrakcyjne kwestie w rodzaju zachowania niezależności nie odegrały tu większej roli (grupa pozwoliła na wykorzystanie swojej muzyki w filmie *Kevin sam w domu 3*); szalę przeważały doniesienia o warunkach pracy w zamorskich manufakturach produkujących dla Nike'a. „Nikt z nas nie zastanawiał się

dłużej niż 30 sekund”, mówi Alice Nutter z Chumbawamby.⁴⁴⁵ Również zaangażowany politycznie poeta Martin Espada otrzymał od jednej z mniejszych agencji reklamowych pracujących dla Nike’a propozycję wzięcia udziału w Slamie Poetyckim Nike’a. Miał za to otrzymać 2500 dolarów, a jego wiersz zostałby przeczytany 30-sekundowym spocie reklamowym w czasie Zimowych Igrzysk Olimpijskich w Nagano w 1998 roku. Espada odmówił kategorycznie, podając długą listę powodów, która kończyła się następująco: „Ostatecznie jednak odrzucam waszą ofertę, żeby zaprotestować przeciwko nieludzkiemu traktowaniu robotników zatrudnionych w waszych zakładach. Nie chcę mieć nic wspólnego z firmą, o której wiadomo, że eksploatuje siłę roboczą”,⁴⁴⁶ Szczególnie smutnym zaskoczeniem było dla Wieden & Kennedy fiasko najsprytniejszego ze wszystkich pomysłów agencji: w maju 1999 roku, kiedy wciąż jeszcze żywym echem odbijały się oskarżenia o nieludzkie traktowanie robotników w zakładach Nike’a w krajach rozwijających się, agencja zwróciła się do Ralpha Nadera - najbardziej wpływowego działacza ruchu obrońców praw konsumenta, który swoimi atakami na międzynarodowe korporacje zyskał sobie sławę bohatera ludowego - z propozycją wystąpienia w reklamie Nike’a. Pomysł był prosty: Nader miał dostać 25 000 dolarów za podniesienie do góry najka Air 120 i powiedzenie: „Nike znowu bezczelnie próbuje sprzedawać buty”. List przysłany do biura Nadera wyjaśniał: „Prosimy tylko, żeby Ralph, jako najwybitniejszy obrońca praw konsumenta w naszym kraju, wsadził nam żartobliwą szpilę. To byłoby w duchu reklam Nike’a”.⁴⁴⁷ Nader, który nigdy nie sływał z poczucia humoru, powiedział jedynie: „Patrzcie no, mają faceci tupet”.

Istotnie, byłoby to jak najbardziej w duchu Nike’a. Reklama dokooptowuje, kierując się odruchem - robi tak, bo konsumowanie jest istotą kultury konsumpcyjnej. Madison Avenue z zasady nie jest wybredna

w wyborze pożywienia, nie gardzi nawet trucizną, którą obrzucają ją wrogowie, przeciwnie, zjada wszystko, na co natknie się w swojej pogoni za „duchem czasu”. Wygląda na to, że zupełnie nie chce wziąć pod uwagę, iż jej agenci, niestrudzenie podążający tropem nastolatków, mogą zapędzić się w pościgu za swoim rynkiem docelowym na skraj przepaści.

ADBUSTING W LATACH 30.: „I TY MOŻESZ ZOSTAĆ RETUSZEREM!”

Oczywiście, przemysł reklamowy nie raz już musiał radzić sobie z wrogimi nastrojami różnych grup - od feministek narzekających na seksizm, poprzez gejów mających pretensje, że są niewidzialni, do mniejszości etnicznych zmęczonych oglądaniem siebie w ordynarnej karykaturze. A to jeszcze nie wszystko. W latach 50., a potem znowu w 70., zachodnich konsumentów ogarnęła obsesja, jakoby reklamodawcy robili ich w balona za pomocą stosowania technik podprogowych. W 1957 roku ukazał się bestseller wszech czasów, *The Hidden Persuaders* Vance’a Packarda, zawierający wstrząsające oskarżenie, że specjaliści od nauk społecznych przemycają w reklamach niewidoczne gołym okiem przekazy. Sprawa wypłynęła ponownie w roku 1973, kiedy Wilson Bryan Key opublikował swoją *Subliminal Seduction*, studium lubieżnych komunikatów ukrytych w kostkach lodu. Książka Keya, który dał się wyraźnie ponieść swojemu odkryciu, zawiera śmiałe twierdzenia w rodzaju: „Podprogowa obietnica dla każdego, kto kupi dżin Gilbeya, sprowadza się do starej dobrej orgii seksualnej”.⁴⁴⁸

Wszystkie te antymarketingowe paroksyzmy miały wspólny mianownik: koncentrowały się wyłącznie na treści i technikach reklamy. Krytycy reklamy nie chcieli być podprogowo manipulowani - chcieli za to, żeby w reklamach papierosów występował Afroamerykaniec, a geje i lesbijki sprzedawali dżinsy. Zgłaszane zastrzeżenia, ponieważ były bardzo

konkretne, łatwo dawało się pozytywnie załatwić, a nawet wykorzystać do celów reklamy. Na przykład z oskarżeń o umieszczanie w kostkach lodu ukrytych przesłań i temu podobne podstępny zrodził się naładowany ironią podgatunek reklamy, dla którego historycy wzornictwa Ellen Luton i J. Abbot Miller ukuli termin reklamy „metapodprogowej” - parodiujący oskarżenia o przemycanie w reklamach ukrytych przekazów. W 1990 roku wódka Absolut rozpoczęła kampanię „Absolut Subliminal” („Absolutnie Podprogowa”), wykorzystującą obrazek szklanki wódki ze słowem „absolut” wpisanym wyraźnie w kostki lodu. Śladem Absolutu pospieszyły Seagram’s i dzin Tanqueray, wymyślając własne podprogowe żarty dla wtajemniczonych, a także zespół programu *Saturday Night Live*, wprowadzając powracającą postać Podprogowego Człowieka (*Subliminal Man*).

Krytyka reklamy tradycyjnie wywodząca się z kół akademickich także nie przedstawiała większego zagrożenia, chociaż z innych powodów. Najczęściej nie dotyczyła ona takich skutków marketingu, jak kurczenie się przestrzeni publicznej, ograniczanie wolności kultury i samej demokracji, lecz raczej skupiała się na nadmiernej sile przekonywania stosowanej wobec ciemnego rzekomo ludu. Teoria marketingu zajmuje się przede wszystkim sposobami zaszczepiania konsumentom fałszywych pragnień - nakłaniania nas do kupowania rzeczy, które są dla nas szkodliwe, zanieczyszczają planetę i zubażają nas duchowo. „Reklama”, jak powiedział kiedyś George Orwell, „to bełtanie kijem w wiadrze z pomyjami”. Skoro teoretycy mają taką opinię o odbiorcach, trudno się dziwić, że analizy mass mediów ociekają czarnowidztwem: żalosny motłoch nigdy nie posiada aparatu krytycznego niezbędnego do sformułowania politycznej odpowiedzi na szaleństwo marketingu i synergii w mediach.

W jeszcze ciemniejszych barwach przyszłość jawi się intelektualistom, przemycającym pod płaszczykiem krytyki reklamy słabo zawołowane ataki na „kulturę konsumpcyjną”. Jak pisze James Twitchell w *Adcuit USA*, większość krytycznych wypowiedzi na temat reklamy trąci pogardą dla ludzi, którzy „chcą - fuj! - rzeczy”.⁴⁴⁹ Tego rodzaju teorie nie stworzą intelektualnej bazy dla rzeczywistego ruchu oporu przeciwko ometkowanej egzystencji, ponieważ nie da się pogodzić autentycznego poczucia, że coś od nas zależy z systemem przekonań, zgodnie z którym odbiorcy stanowią stado pasionego reklamami bydła, niezdolnego wyzwolić się spod hipnotycznego uroku komercyjnej kultury. Po co zadawać sobie trud obalania płotu? Wiadomo przecież, że ometkowane krowy nie ruszą się z miejsca i dalej będą przeżuwać z tępym wyrazem pyska.

Ciekawa rzecz, że ostatni skuteczny atak na reklamę jako taką - a nie tylko niezgoda na jej treść czy stosowane przez nią techniki - miał miejsce w czasie Wielkiego Kryzysu. W latach 30. już sama idea szczęśliwego, stabilnego społeczeństwa konsumpcyjnego, odmalowywana w reklamach, wywoływała oburzenie milionów Amerykanów, dla których zabrakło miejsca w tym śnie o dobrobycie. Powstał ruch przeciwników reklamy, którzy atakowali ją nie za wadliwą metaforykę, lecz jako wszechobecny symbol wadliwego systemu ekonomicznego. To nie reklamowe obrazki doprowadzały ludzi do szewskiej pasji, lecz okrucieństwo jawnie fałszywej obietnicy, którą reprezentowały - kłamstwo Amerykańskiego Snu, wedle którego radośnie konsumpcyjny styl życia nadal był dostępny dla wszystkich. W końcu lat 20. i przez całe 30. zestawienie frywolnych obietnic świata reklamy z widokiem ofiar załamania gospodarczego naprawdę mogło przyprawić o rozstrój żołądka, nic więc dziwnego, że właśnie wtedy narodził się niezwykle aktywny ruch obrony praw konsumenta.

W Nowym Jorku przez krótki czas ukazywało się czasopismo *The Ballyhoo*, ówczesny odpowiednik *Adbusters*. Po krachu na giełdzie w 1929 roku *The Ballyhoo* przemówił świeżym, cynicznym głosem, kpiąc zjadliwie z „twórczej psychiatrii” reklam papierosów i płynów do płukania ust oraz z jaskrawej szarlatanerii, stosowanej przy sprzedaży najróżniejszych balsamów i toników.⁴⁵⁰ *The Ballyhoo* odniósł błyskawiczny sukces, osiągając w 1931 roku nakład ponad półtora miliona egzemplarzy. James Rorty, rewolucjonista neofita, mający za sobą karierę na Madison Avenue, tak tłumaczył zawrotne powodzenie nowego czasopisma: „Gdy zwykłe pisma, popularne czy ekskluzywne, żerują na zaufaniu czytelnika do reklamy, *Ballyhoo* odwołuje się do zniesmaczenia reklamą i sztuką agresywnej sprzedaży w ogóle. [...] *Ballyhoo* pasożytuje na groteskowym, rozdętym cielsku reklamy”.⁴⁵¹

Wśród prowokacji kulturowych *Ballyhoo* znalazła się antyreklama papierosów „Scramel” („They’re so fresh they’re insulting” - „Są takie rześkie, że aż obraźliwe”; tu nieprzetłumaczalna gra słów, *ang. fresh*, „świeży, rześki” oznacza w slangu „namolny, natarczywy”) i serii „69 kremów Zucha, stosowanych przez wszystkie dobrze posmarowane panienki”. Redakcja zachęcała czytelników, żeby nie poprzestawali na rzeniu ze śmiechu, lecz wyszli na ulice i sami zaatakowali uprzykrzone billboardy. Reklama fikcyjnej „Szkoły ulicznego retuszu Twitcha” pokazywała kobietę, która właśnie domalowała wąsy olśniewającej modelce z reklamy papierosów. Podpis głosił: „I ty możesz zostać retuszerem!”, i dodawał: „Jeśli świerzbią cię rączki, żeby poigrać z reklamą, jeśli twoje serce rwie się do malowania fajek w ustach pięknych pań, NATYCHMIAST przeprowadź nasz 10-sekundowy test! Nasi absolwenci zostawiają swoje ślady na całym świecie. Dobry uliczny retuszer zawsze znajdzie zajęcie” (zob. il. na s. 296) Pismo tworzyło

również fikcyjne produkty obnażające hipokryzję administracji Hoovera, takie jak „Gazetowe prześcieradło De Luxe dla Pań” - extra długie, by pasowało idealnie na ławkę w parku, gdy stracisz już dach nad głową. Albo „smilette” - zestaw klamerek do przytrzymywania kącików ust i wymuszania zadowolonego wyrazu twarzy. „Przejdź przez kryzys z uśmiechem na ustach! Niech twój uśmiech wprowadzi nas w dobrobyt!”.

Najbardziej bezkompromisowymi prowokatorami kulturowymi epoki Wielkiego Kryzysu byli jednak nie humoryści z *Ballyhoo*, lecz fotograficy, tacy jak Walker Evans, Dorothea Lange czy Margaret Bourke-White. Owi dokumentaliści politycznej rzeczywistości demaskowali obłudę kampanii reklamowych w rodzaju „There’s No Way Like American Way” (Amerykański sposób życia to najlepszy sposób) National Association of Manufacturers, podkreślając brutalny kontrast między reklamami i otaczającym je krajobrazem. Najbardziej rozpowszechniona technika polegała na fotografowaniu billboardów, głoszących na przykład: „Najwyższy standard życia na świecie”, w ich rzeczywistym otoczeniu: górujących surrealistycznie nad kolejkami po chleb i obdrapanymi kamienicami czynszowymi. Modele i modelki, uśmiechający się jak wariaci z wnętrza rodzinnego sedana, najwyraźniej nie dostrzegali obszarpanych tłumów i ulicznej nędzy w dole. Fotograficy tamtej epoki równie sumiennie dokumentowali kruchość systemu kapitalistycznego, portretując zbankrutowanych biznesmenów z tablicami „Szukam pracy dla chleba” pod gigantycznymi reklamami Coca-Coli i łuszczącymi się billboardami.

W 1934 roku reklamodawcy zaczęli wykorzystywać do odpierania narastającej fali krytyki autoparodię, co niektórzy uznali za dowód, iż branża nadal nieźle się trzyma. „Nadawcy radiowi, a bez wątpienia także producenci filmów, twierdzą, że ów ton burleski zdejmuje z reklamy odium, i zapewne jest w tym pewna doza prawdy”, pisał o technice autoironii Rorty

„Jednak upowszechnienie się takiej tendencji budzi pewne złowieszcze przeczucia. [...] Patrząc, jak na ambonie Kościoła Reklamy panoszy się komediant z burleski, mamy prawo podejrzewać, że los gmachu jest przesądzony; że niebawem przyjdą go zburzyć albo zaadaptować do celów świeckich”.⁴⁵²

Gmach oczywiście przetrwał, chociaż bynajmniej nie w stanie nietkniętym. Politycy Nowego Ładu pod naciskiem rozmaitych populistycznych ugrupowań wprowadzili trwałe reformy. Pogromcy reklam i twórcy dokumentalnej fotografii stanowili część potężnej spontanicznej rewolty przeciwko wielkiemu biznesowi, która obejmowała również protesty farmerów przeciw ekspansji sieci supermarketów, zakładanie konsumenckich spółdzielni handlowych, gwałtowny rozwój związków zawodowych i położenie kresu wyzyskowi robotników przemysłu odzieżowego (liczba członków dwóch związków zawodowych pracowników tej branży, działających na terenie USA, podskoczyła z 40 tys. w roku 1931 do 300 tys. w 1933). Owi wcześnie krytycy reklamy byli blisko związani z rodzącym się ruchem obrońców praw konsumenta, do którego rozwoju przyczyniły się takie publikacje, jak *One Hundred Million Guinea Pigs: Dangers in Everyday Foods, Drugs and Cosmetics* (1933) F. J. Schlinka i Arthura Kalleta, czy *Your Money's Worth: A Study in the Waste of the Consumer Dollar* (1927) Stuarta Chase'a i F. J. Schlinka. Książki te stanowiły wyczerpujący katalog sposobów, za pomocą których zwykli ludzie są okłamywani, oszukiwani, podtruwani i oskubywani z pieniędzy przez grube ryby amerykańskiego przemysłu. Ich autorzy założyli Consumer Research (z którego później wyodrębnił się Consumer Union), pełniący funkcję zarówno niezależnego laboratorium badającego produkty, jak i grupy politycznego nacisku domagającej się lepszej klasyfikacji i oznakowania artykułów konsumpcyjnych. W Consumer

Research wierzono, że obiektywne badania oraz umieszczanie na produktach wiarygodnej informacji odbiorą marketingowi rację bytu. Chase i Schlink wychodzili z założenia, że kiedy konsumenci będą mieli dostęp do wyników rzetelnych badań naukowych, pozwalających na porównanie względnych zalet znajdujących się na rynku produktów, każdy będzie mógł podjąć wyważoną, racjonalną decyzję, co kupić. Oczywiście reklamodawcy zgrzytali zębami ze złości i przerażenia, patrząc, jak silne poparcie idee F. J. Schlinka zdobywają sobie w środowiskach akademickich i wśród nowojorskiej inteligencji. Spec od reklamy C. B. Larrabee zanotował w 1934 roku, że „jakieś 40 czy 50 tys. osób nie kupi nawet ciasteczek dla psa, dopóki F. J. nie powie im, że można [...] najwyraźniej uważają, że większość reklamodawców to nieuczciwi, dwulicowi krętacze”.⁴⁵³

Racjonalistyczna utopia konsumeryzmu według panów Schlinka i Chase'a nigdy się nie ziściła, lecz na skutek prowadzonego przez nich lobbingu rządu na całym świecie zakazały stosowania w reklamie jawnie fałszywych twierdzeń, ustaliły standardy jakości dla towarów konsumenckich i włączyły się aktywnie w ich klasyfikowanie i znakowanie. *Consumer Union Reports* nadal odgrywają w Ameryce rolę biblii konsumenta, chociaż związek dawno już nie ma nic wspólnego z innymi ruchami społecznymi.

Warto zauważyć, że najdalej posunięte próby dokooptowywania antykorporacyjnego gniewu przez współczesną reklamę czerpały bezpośrednio z repertuaru wyobrażeń po raz pierwszy użytego przez twórców fotografii dokumentalnej z czasów Wielkiego Kryzysu. „Brand 0” Diesla jest niemal dosłowną repliką serii zdjęć billboardów gloryfikujących „American Way”, zrobionych przez Margaret Bourke-White, i to zarówno pod względem stylu, jak i kompozycji. W kampanii reklamowej prowadzonej na terenie Kanady pod koniec lat 90., podczas szczytowej fali

społecznego oburzenia wywołanego horrendalnymi zyskami banków, Bank of Montreal wykorzystał obrazy wzorowane na fotografiach Walkera Evansa z lat 30., przedstawiających splajtowanych biznesmenów z tabliczkami: „Szukam pracy dla chleba”. Na kampanię banku składała się seria ziarnistych, biało-czarnych zdjęć obszarpanych postaci trzymających tabliczki z napisami: „Czy mój dom kiedykolwiek stanie się moją własnością?” i „Czy damy sobie radę?”. Napis na jednej z tabliczek mówił po prostu: „Mały człowieczek zdany jest sam na siebie”. Telewizyjne spoty pokazywały niesamowite industrialne pejzaże bocznicy kolejowych z porzuconymi pociągami towarowymi, pokrytych pyłem miast, z muzyką gospel i ragtime z epoki Wielkiego Kryzysu w tle.

Innymi słowy, gdy nadeszła pora odpowiedzieć ciosem na cios, reklamodawcy cofnęli się do epoki, kiedy byli znienawidzeni jak nigdy później i kiedy tylko Wielka Wojna mogła ich uratować. Wyglądało na to, że tego rodzaju psychiczny szok - firma odzieżowa odwołująca się do obrazów, które niegdyś boleśnie zaszkodziły całemu przemysłowi odzieżowemu; bank zarabiający na niechęci do banków - stanowi jedyną technikę zdolną jeszcze przyciągnąć uodpornione na reklamę karaluchy, którymi się staliśmy. Możliwe, że tak to właśnie wygląda, przynajmniej z perspektywy marketingu, nie należy jednak zapominać o szerszym kontekście, w którym funkcjonuje ów repertuar obrazów: Diesel produkuje swoje ubrania w Indonezji oraz na Dalekim Wschodzie, czerpiąc krociowe zyski z tychże samych różnic gospodarczych, które tak inteligentnie zilustrował w swoich reklamach „Brand 0”. W istocie nowatorstwo tego pomysłu polega po części na wywołaniu wyraźnego wrażenia, iż firma balansuje na krawędzi kryzysu public relations, na jaki zapracował już Nike. Na razie Diesel nie jest jeszcze dostatecznie wszechobecny na rynku, by poczuć na własnej skórze, jak to boli, kiedy zaczną strzelać w ciebie

twoją własną metaforyką, ale w miarę jak jego obecność rośnie - a rośnie z każdym rokiem - staje się coraz bardziej narażony na podobne ciosy.

Takie właśnie bolesne doświadczenie zafundowały Bank of Montreal reakcje na jego kampanię „Signs of the Times” („Znaki Czasu”). Odwołanie się do przejmujących obrazów kryzysu gospodarczego w momencie ogłoszenia przez bank rekordowo wysokich zysków w wysokości 986 mln dolarów (podniesionych w 1998 roku do 1,3 mld dolarów) wywołało falę spontanicznych ataków na billboardy. Prosta metaforyka tych reklam - ludzie trzymający tablice z gniewnymi hasłami - dawała się łatwo powielać, zmieniając się po drodze w parodię, wymierzoną przeciwko horrendalnym opłatom za usługi bankowe, niedostępnym kierownikom działu kredytów i zamykaniu oddziałów w ubogich dzielnicach (w końcu to bank zaczął, kradnąc tę technikę aktywistom). W akcję włączyli się wszyscy: niezależni prowokatorzy kulturowi, program satyryczny telewizji CBS *This Hour Has 22 Minutes*, *The Globe and Mail's Report on Business Magazine*, i niezależni producenci wideo.

Tego rodzaju kampanie w widoczny sposób grają na potężnych emocjach. Dokooptowywanie wrogich uczuć - jak choćby powszechnej dezaprobaty dla spekulacyjnej działalności banków czy oburzenia wywołanego rosnącymi dysproporcjami ekonomicznymi - wiąże się z poważnym ryzykiem, że zamiast wytrącić broń z ręki przeciwników przyczyni się do wzmocnienia niechęci. Przede wszystkim wygląda na to, że przywłaszczenie metaforyki radykalizuje prowokatorów kulturowych i innych aktywistów ruchów antykorporacyjnych - zaczynają oni licytować się z reklamodawcą, podsuwając mu coraz trudniejsze do zneutralizowania kąski. Dla przykładu, plakaty reklamowe samochodu Neon Chrysler z dopisanym niby sprayem „p”, zmieniającym „Hi” („cześć”) na „Hip”

(„odjazd”) zainspirowały Billboard Liberation Front do największej akcji ostatnich lat. BLF poszedł o krok dalej i oszpecił dziesiątki billboardów w okolicy Bay Area, przerabiając „Hip” na „Hype” („nachalna reklama”) i dorzucając dla pełniejszego efektu trupa czaszkę z piszczelami. „Nie możemy patrzeć z założonymi rękami, jak koncerny kradną nam środki wyrazu”, powiedział Jack Napier. „Poza tym [...] to było w złym guście”.

Największym być może błędem, popełnianym zarówno przez media jak i handlowców, jest uparte postrzeganie prowokacji kulturowej w kategoriach nieszkodliwej satyry, istniejącej w oderwaniu od jakiegokolwiek autentycznego ruchu politycznego czy ideologii. To prawda, część prowokatorów kulturowych uważa parodię za cel sam w sobie. Przeważa jednak -jak zobaczymy w następnym rozdziale - przekonanie, iż stanowi ona nowy oręż w walce z wielkimi korporacjami, szczególnie przydatny w obalaniu medialnych barykad. Zobaczymy także, że adbusterzy walczą dzisiaj na wielu różnych frontach: ludzie wdrapujący się na billboardy to często te same osoby, które organizują protesty przeciwko Wielostronnemu Porozumieniu o Inwestycjach (Multilateral Agreement on Investments - MAI), demonstrują na ulicach Genewy przeciw Światowej Organizacji Handlu lub okupują banki w proteście przeciwko wysokiemu oprocentowaniu kredytów studenckich. *Adbusting* nie jest celem samym w sobie. Jest tylko narzędziem - jednym z wielu - znacznie szerszego politycznego sprzeciwu wobec ometkowanej egzystencji.



ROZDZIAŁ 13: WYZWALANIE ULIC

(RECLAIM THE STREET)

Postrzegam rzeczywistość w kategoriach okupacji wojskowej. Takiej samej, jak niemiecka okupacja, pod którą Francuzi i Norwegowie znaleźli się w czasie drugiej wojny światowej, tyle tylko, że tym razem sprawują ją zwolennicy wolnego rynku. Musimy wyzwolić nasz kraj spod władzy okupantów, działających na zlecenie swoich globalnych mocodawców.

- Ursula Franklin, professor emeritus Uniwersytetu Toronto, 1998

To nie jest protest. Powtarzam. To nie jest protest. To jakiś rodzaj artystycznej wypowiedzi. Odbiór.

- informacja przekazywana przez radio patrolom policyjnym w Toronto, 16 maja 1998 roku, w dniu pierwszej Globalnej Imprezy Ulicznej

Typową dla naszych czasów ironią losu jest fakt, że gdy ulica stała się terytorium rozchwytywanym przez kulturę reklamową, kultura uliczna znalazła się w opałach. Wszędzie, od Nowego Jorku po Vancouver i Londyn, policja tępi grafficiarzy, plakaciarzy, proszących o jałmużnę, chodnikowych malarzy, ludzi od myjek, samozwańcych ogrodników i ulicznych handlarzy, zmuszając wszystko, co w życiu miasta dzieje się autentycznie na poziomie ulicy, do zejścia pod ziemię.

Owe napięcia między utowarowieniem a kryminalizacją szczególnie dramatycznie uwidaczniają się w Anglii. W pierwszej połowie lat 90., kiedy świat reklamy zachłannie chłonał dźwięki i metaforykę kultury *rave*, zaprzęgając ją do sprzedawania samochodów, biletów lotniczych, napojów

orzeźwiających i gazet, brytyjscy ustawodawcy praktycznie zdelegalizowali imprezy *rave* przyjętym w 1994 roku Criminal Justice Act. Ustawa ta dawała policji daleko idące uprawnienia w zakresie konfiskowania aparatury nagłaśniającej i brutalnego rozprawiania się z raversami w przypadku jakiegokolwiek zadymy.

Criminal Justice Act popchnął raversów (którzy wcześniej koncentrowali swoje wysiłki na tropieniu adresu kolejnej całonocnej tanecznej balangi) do zawarcia nowego przymierza z subkulturami bardziej zorientowanymi na politykę, również zaniepokojonymi rozszerzeniem uprawnień policji. Zbliżyli się do squatersów, nad którymi zawisło widmo eksmisji, do tak zwanych trawelersów, prześladowanych za koczowniczy tryb życia, a także do radykalnego odłamu walczących ekologów, budujących domki w koronach drzew i podkopujących się pod drogi dla buldożerów w proteście przeciwko zalewaniu betonem brytyjskich obszarów leśnych. Te różne kontrkultury wykryzalizowały wspólny cel: walkę o prawo do nieskolonizowanej przestrzeni - do mieszkania, dla drzew, dla zgromadzeń, dla tanecznych imprez. Z tarć kulturowych między didżejami, antykorporacyjnymi aktywistami, artystami zaangażowanymi w politykę i ruch New Age oraz wojującymi ekologami powstał być może najświeższy i najszybciej rozwijający się ruch polityczny od czasów paryskiej rewolty studenckiej w 1968 r.: Reclaim the Streets - RTS (Odebrać Ulice).

Od 1995 roku RTS przejmuje kontrolę nad ruchliwymi ulicami, ważnymi skrzyżowaniami, a nawet całymi odcinkami autostrad, by urządzać na nich spontaniczne balangi. W mgnieniu oka tłumy na pozór nie zorganizowanych imprezowiczów zmieniają arterię komunikacyjną w surrealistyczny kojec dla dzieci. A oto jak to działa. Tak jak w przypadku imprez *rave*, miejsce kolejnej imprezy RTS do ostatniej chwili trzymane

jest w sekrecie. Tysiące ludzi spotyka się w wyznaczonym punkcie miasta, skąd *en masse* ruszają do miejsca znanego tylko garstce organizatorów. Przed ich przybyciem ukradkiem podjeżdża tam furgonetka, załadowana potężną aparaturą nagłaśniającą. Następnie blokuje się ruch za pomocą zainscenizowanej kolizji dwóch starych samochodów i bijatyki kierowców albo jakiejś równie teatralnej metody. Inna technika polega na ustawieniu pośrodku drogi gigantycznego trójnogu, z którego szczytu zwisa samotny śmiałek - żerdzie rusztowania skutecznie uniemożliwiają przejazd samochodów, pozwalając jednak na w miarę swobodny ruch pieszych; ponieważ przewrócenie konstrukcji spowodowałoby groźny upadek zawieszonoego u szczytu człowieka, policja zmuszona jest beczynnie obserwować dalszy rozwój wypadków. Z chwilą ustania ruchu kołowego droga zostaje ogłoszona „ulicą otwartą”. Ustawia się znaki z napisami: „Oddychaj”, „Przestrzeń wyzwolona” „Obszar wolny od samochodów”. Wciągnięta zostaje flaga RTS - piorun na wielobarwnym tle - i z głośników zaczyna płynąć muzyka najrozmaitszych gatunków, od najnowszych produkcji elektronicznych, po *What a Wonderful World* Louisa Armstronga.

Teraz, nie wiadomo skąd, przybywa objazdowe wesołe miasteczko, złożone z rowerzystów, szczudlarzy, raversów i ludzi z bębnami. Na środku skrzyżowań wyrastają małe gaje, pojawiają się ogromne piaskownice, huśtawki, brodziki z wodą, kanapy, dywany i siatki do siatkówki. W powietrzu fruwią frisbee, rozdawane jest darmowe jedzenie, ludzie zaczynają tańczyć - na samochodach, przystankach autobusowych, na dachach i pod znakami drogowymi. Organizatorzy mają niewyczerpany zasób określeń na swoje uliczne *parties*, od „zbiorowego snu na jawie” po „spotęgowany zbieg okoliczności”. Podobnie jak adbusterzy, RTS-ersi wprowadzili do miejskiej dżungli język i taktyki wojujących ekologów, dodając postulat zachowania nieskomercjonalizowanej przestrzeni w

miastach do żądań zachowania dzikiej przyrody na ziemi i w oceanach. W tym duchu właśnie odbyła się najbardziej teatralna ze wszystkich dotychczasowych akcji RTS, podczas której 10 tys. imprezowiczów przejęło kontrolę nad odcinkiem sześciopasmowej autostrady M41 przebiegającej przez Londyn. Na specjalnych 10-metrowych rusztowaniach usiadło dwoje ludzi w wyszukanych karnawałowych kostiumach, spuszczać w dół ogromne spódnice na obręczach (zob. il. na s. 328). Obserwujący akcję policjanci nie mieli pojęcia, że pod spódnicami ukrywają się oddziały ogrodniczej partyzantki z wiertarkami udarowymi, wierzące dziury w nawierzchni autostrady, żeby zasadzić młode drzewka. RTS-ersi, nieodrodne dzieci sytuacjonistów, mówili: „Pod asfaltem.., las”, nawiązując w ten sposób do sloganu z czasów paryskiej rewolty studenckiej: „Pod miejskim brukiem... plaża”.

Imprezy uliczne wnoszą filozofię wyzwiania przestrzeni publicznej, ukrytą za prowokacją kulturową, na nowy poziom. Zamiast zapełniać nieskomercjonalizowaną przestrzeń parodiami reklam RTS-ersi próbują wypełnić ją alternatywną wizją społeczeństwa nie objętego komercyjną kontrolą.

Ruch ochrony środowiska miejskiego, RTS, narodził się w roku 1993 na Claremont Road, cichej londyńskiej uliczce, która miała zniknąć pod nową autostradą. „Droga łącząca Mil”, wyjaśnia John Jordan z RTS, „będzie przebiegać od Wanstead do Hackney w Londynie Wschodnim. Żeby ją wybudować, Ministerstwo Transportu musiało zburzyć 350 domów, wysiedlić kilka tysięcy ludzi, przerąbać się przez jeden z ostatnich starych obszarów leśnych na terenie Londynu i zeszpecić okolicę sześcioma pasami asfaltu za 240 mln funtów, a wszystko po to, żeby zaoszczędzić 6 minut jazdy samochodem”.⁴⁵⁴ Widząc, że władze nic sobie nie robią z gwałtownych protestów mieszkańców, grupa aktywistów postanowiła wziąć

sprawę w swoje ręce i uniemożliwić pracę buldożerom, przekształcając Claremont Road w żywą fortecę. Powystawiali na ulicę kanapy, zawiesili na gałęziach drzew telewizory; namalowali na środku jezdni gigantyczną szachownicę i poustawiali przed przeznaczonymi do rozbiórki domami tablice parodiujące reklamy podmiejskich osiedli, głoszące: „Witajcie na Claremont Road, Osiedlu Domów Idealnych”. Aktywiści włązili na drzewa oraz dźwigi, skąd puszczały muzykę i posyłali całusy policjantom i pracującym w dole robotnikom. Opustoszałe domy połączono podziemnymi tunelami i ozdobiono instalacjami artystycznymi. Porzucone na ulicy stare samochody, oblepione hasłami i pomalowane w zebłą, wypełniono ziemią i zmieniono w kwitnące gazony. Samochody służyły nie tylko ozdobie, lecz również skutecznie spełniały rolę barykad, podobnie jak 30-metrowa wieża z elementów rusztowania, wyrastająca przez dach jednego z budynków. Przyjęta taktyka, wyjaśnia Jordan, nie polegała na posłużeniu się sztuką dla osiągnięcia konkretnego celu politycznego, lecz na przekształceniu jej w pragmatyczne narzędzie polityczne, „jednocześnie piękne i funkcjonalne”.⁴⁵⁵

Tłum poszedł za nami i korki na drodze zmieniły się w uliczne szaleństwo z setkami ludzi domagającymi się głośno czystego powietrza, komunikacji publicznej i ścieżek rowerowych.
- raport e-mailowy RTS z Tel Awiwu, 16 maja 1998

Zanim w październiku 1994 roku Claremont Road ostatecznie zrównano z ziemią, stała się najbardziej twórczą, radosną i tętniącą życiem ulicą w Londynie. Stanowiła „coś w rodzaju tymczasowego mikrokosmosu prawdziwie wyzwolonej kultury ekologicznej”, jak mówi Jordan.⁴⁵⁶ W chwili, gdy władze przystąpiły do wyłuskiwania aktywistów z ich domków na drzewach, cel akcji - pogładowe, dobitne zilustrowanie tezy, iż „drogi szybkiego ruchu wysysają życie z miasta” - został całkowicie osiągnięty.

Parę lat wcześniej nazwą RTS posługiwała się inna grupa; z kolei obecne wcielenie RTS narodziło się w maju 1995 roku, przyjmując jasno określony cel przekształcenia tego, co się wydarzyło na Claremont Road, w przenoszony drogą powietrzną wirus, który może ujawnić się w dowolnym momencie i punkcie miasta - w podróżującą „tymczasową strefę autonomiczną”, by posłużyć się określeniem guru amerykańskich anarchistów Hakima Beya. Według Jordana rozumowanie było proste: „Nie możemy już dłużej utrzymać Claremont Road, ale możemy wyzwolić inne ulice Londynu”.⁴⁵⁷

W maju 1995 roku pięćset osób przyszło na zorganizowaną przez RTS imprezę na Camden Street, by tańczyć przy dźwiękach bębnów, gwizdków i muzyki z aparatury napędzanej energią produkowaną przez pedałówujących w miejscu rowerzystów. W kolejnej imprezie RTS, na Upper Street w Islington, uczestniczyło już trzy tysiące osób; tym razem tańczono przy muzyce elektronicznej z profesjonalnego sprzętu umieszczonego na dwóch ciężarówkach.

Połączenie protestu z kulturą *rave* rzeczywiście okazało się bardzo zaraźliwe, szybko rozprzestrzeniając się na inne części Anglii, aż po Manchester, York, Oksford i Brighton, i ściągając na największą jak dotąd imprezę uliczną, która odbyła się na Trafalgar Square w kwietniu 1997 roku, 20 tys. osób. Imprezy uliczne tymczasem, zaczęły pojawiać się na całym świecie, trafiając do tak odległych miejsc jak Sydney, Helsinki czy Tel Awiw. Mimo, że każda z nich jest wyłącznym dziełem miejscowych aktywistów, listy e-mailowe i połączone linkami strony umożliwiają dostęp do raportów z imprez na całym świecie, wymianę sposobów na przechytrzenie policji, przedstawiają metody wznoszenia barykad, plakaty; komunikaty prasowe i ulotki. Uczestnicy imprez chętnie przynoszą ze sobą kamery wideo i cyfrowe, RTS-ersi mogą więc - raport, czerpać inspirację

również z relacji filmowych, rozpowszechnianych przez własne sieci wideo w rodzaju oksfordzkiej Undercurrent, ściąganych na internetowe strony RTS.

Znajdujący się w tłumie anarchiści wykorzystali okazję, by wyładować swoją złość na bankach, sklepach z biżuterią i miejscowych lokalach McDonald'sa. Poleciały szyby, po sypały się bomby z farbą, a ściany domów pokryły antyglobalistyczne graffiti.

- raport e-mailowy RTS z Genewy, 16 maja 1998

W wielu miastach *streetparties* łączą się z kolejnym nowym wybuchowym ruchem - przejazdami rowerowymi pod hasłem Masa Krytyczna. Idea narodziła się w 1992 roku w San Francisco i zaczęła zdobywać popularność w Ameryce Północnej, Europie i Australii mniej więcej w tym samym czasie, co RTS. Przejazdy Masy Krytycznej również posługują się retoryką spotęgowanego zbiegu okoliczności: w dziesiątkach miast w ostatni piątek każdego miesiąca rowerzyści, w dowolnej liczbie, od 17 do 7000 osób, spotykają się na umówionym skrzyżowaniu, skąd wyruszają na przejażdżkę po ulicach. Za pomocą swojej liczby rowerzyści tworzą masę krytyczną, zmuszając samochody do ustąpienia z drogi. „Nie blokujemy ruchu”, twierdzą uczestnicy Masy Krytycznej, „to my jesteśmy ruchem”. Ponieważ w imprezach ulicznych i przejazdach Masy Krytycznej często uczestniczą te same osoby, popularną taktyką stało się oczyszczanie obszaru, na którym ma się odbyć impreza, przez „spontaniczny” przejazd Masy Krytycznej.

Być może właśnie z tego powodu oficjalne media uparcie nazywają imprezy uliczne RTS protestami przeciwników samochodów. Zdaniem większości RTS-ersów jest to jednak daleko posunięte uproszczenie.⁴⁵⁸ Samochód stanowi symbol - najbardziej konkretny wyraz utraty przestrzeni publicznej, ulic, po których można chodzić, i miejsc umożliwiających swobodną wypowiedź. RTS-ersi nie są zwykłymi wrogami samochodów, mówi Jordan, „zawsze jednak próbowali uczynić z transportu i samochodu

punkt wyjścia do szerszej krytyki społeczeństwa [...] wyśnić wyzwolenie przestrzeni dla kolektywnego użytku, na zasadzie współwłasności”.⁴⁵⁹ Dla wydobycia owego szerszego kontekstu RTS-ersi zorganizowali imprezę w geście solidarności ze strajkującymi pracownikami londyńskiego metra. Kolejne *party* stanowiło przedsięwzięcie podjęte wraz z ulubieńcami brytyjskich gwiazd rocka, piłkarzy i anarchistów - bezrobotnymi dokerami z Liverpoolu. Inne akcje odbyły się pod hasłem protestu przeciwko niszczeniu przyrody i uwikłaniu koncernów, w rodzaju Shella, BP i Mobil, w łamanie praw człowieka.

Wchodzenie w tego rodzaju koalicje znacznie utrudnia zaklasyfikowanie zjawiska RTS. „To zabawa uliczna czy wiec polityczny?”, pyta retorycznie Jordan. „Festiwal? *Rave party*? Działanie bezpośrednie? Czy po prostu zajebista impreza?”. *Street parties* nie dają się zaszufładkować: przywódcy skutecznie ukrywają się w tłumie, który nie ma żadnego centrum czy choćby rozpoznawalnego „ogniska”. Imprezy RTS „kłębią się”, jak mówi Jordan.

POLITYKA I ZABAWA

Chaos ten jest zamierzony i właśnie brak rygorów pozwolił RTS-ersom przemówić do wyobraźni tysięcy młodych ludzi na całym świecie. Od czasów świadomie niedorzecznych happeningów Abbie Hoffmana i Yippies protesty polityczne znacznie obniżyły swoje loty, kosztując w zrytualizowanych formach (skandowanie mało wyszukanych sloganów i zaplanowane z góry konfrontacje z policją). Pop popadł tymczasem w podobny „formalizm”, zamykając swoją przestrzeń ironiczej zabawy dla wszystkiego, co mogłoby być uznane za zaangażowanie ideowe. I tu właśnie na scenę wchodzi RTS. Przemysłane starcia kulturowe ulicznej imprezy łączą w sobie solenną przewidywalność polityki z rozbawioną ironią popu. Dla wielu ludzi przed i po dwudziestce, wychowanych na

telewizyjnych kreskówkach, jest to pierwsze środowisko, w którym mogą bezpiecznie wyrazić swoją troskę o kondycję środowiska i lokalnej społeczności. RTS jest po prostu dostatecznie zabawowe i ironiczne, by sprawić, że poważne przekonania stają się wreszcie możliwe.

Pod wieloma względami Reclaim the Street stanowi główną atrakcję brytyjskiej subkultury do-it-yourself (zrób to sam). W Anglii rozwinęła się infrastruktura samodzielnych spółdzielni spożywczych, nielegalnych squatów, niezależnych mediów i otwartych festiwali muzycznych, zepchnięta na margines ekonomiczny przez dziesięciolecia władzy torysów i niezbyt zachęcona do powrotu na łono społeczeństwa centroprawicową polityką Nowej Partii Pracy Tony'ego Blaira. Spontaniczne imprezy uliczne są rozszerzeniem stylu życia „zrób to sam”, stanowiąc równocześnie dowód, że aby się bawić, nie jest potrzebne pozwolenie od państwa ani hojność korporacyjnych sponsorów. Już samo przyjście na zabawę uliczną czyni z ciebie i uczestnika, i element widowiska.

Poszliśmy do katedry odwiedzić Dziewicę. Na pewno się nas nie spodziewała, więc nie przyłączyła się do tańca. Mimo to ofiarowaliśmy Jej bardzo ładne słoneczne widowisko, trwające do późna, prawie do północy, wyzwalając ulicę na ponad pięć godzin.
- raport e-mailowy RTS z Walencji, Hiszpania, 16 maja 1998

Idea imprezy ulicznej kłóci się także z funkcjonującymi w naszej kulturze wyobrażeniami na temat wolności. Zarówno hippisi, wycofujący się do wiejskich komun, jaki yuppies ,uciekający z miejskiej dżungli w swoich sportowych samochodach terenowych, utożsamiają wolność z odrzuceniem miejskiej klaustrofobii. Wolność to *Route 66*, to *W drodze*. To eko-podróżowanie. To wszędzie, tylko nie tutaj. RTS, ze swej strony nie skreśla ani miasta, ani terażniejszości. Wykorzystuje potrzebę zabawy i balangi (łącznie z jej ciemną stroną -pragnieniem odlotu i zadymy), modelując je w akt obywatelskiego nieposłuszeństwa, będący równocześnie

świętem. Póki trwa zabawa, tęsknota za wolną przestrzenią znajduje swoje ujście nie w ucieczce, lecz w transformacji tego, co istnieje tu i teraz.

Oczywiście, gdyby ktoś chciał być naprawdę cyniczny, mógłby powiedzieć, że RTS to również kwiecisty eko-hymn na cześć wandalizmu. Górnolotne gadanie o blokowaniu ruchu ulicznego. To ekstrawagancko ubrane dzieciaki z pomalowanymi twarzami, naskakujące na dezorientowanych i zapewne pełnych najlepszych intencji gliniarzy, wyrzaskujące mętne hasła na temat tyranii „kultury samochodów”. A kiedy impreza się nie uda - bo przyszła tylko garstka ludków, albo organizujący ją anarchiści, mający w pogardzie wszelką hierarchię, nie potrafią lub nie chcą porozumieć się z tłumem - rzeczywiście, takie to właśnie sprawia wrażenie: jakiś cymbał, z niezrozumiałych dla nikogo powodów, domaga się, żeby mu wolno było usiąść pośrodku ulicy. Jednak najlepsze imprezy RTS, po prostu zbyt radosne i ludzkie, by zbyć je lekceważącym machnięciem ręki, poważnie zachwiały cynizmem wielu obserwatorów, od topowej brytyjskiej prasy muzycznej, która okrzyknęła imprezę na Trafalgar Square „najlepszą w dziejach nielegalną imprezę *rave* czy *dance*”⁴⁶⁰, do pewnego strajkującego dokera z Liverpoolu, który zauważył, iż „inni gadają, że trzeba by coś zrobić, a ci goście naprawdę coś robią”.⁴⁶¹

Podobnie jak w przypadku wszystkich zwycięskich radykalnych ruchów, tak i tu podnoszą się tu zaniepokojone głosy, iż na skutek swej atrakcyjności dla mas RTS stało się zbyt modne i że subtelna teoria „zastosowania radykalnej poezji do radykalnej polityki” nie zdoła przebić się poprzez dudnienie basów i mentalność tłumu. W październiku 1997 roku Jordan powiedział mi, że RTS przechodzi proces wnikliwej „re-egzaminacji”. Twierdził, że *party* na Trafalgar Square, które ściągnęło 20 tys. uczestników, nie było szczytowym osiągnięciem, o jakim marzył RTS. Kiedy policjanci spróbowali zarekwirować furgonetkę ze sprzętem

nagłaśniającym, protestujący nie ograniczyli się do bezczelnego przesyłania całusów, czego oczekiwali od nich organizatorzy, lecz poszły w ruch butelki i kamienie, a czterem osobom postawiono (wycofany później) zarzut usiłowania zabójstwa. Pomimo wysiłków organizatorów, impreza zaczęła oscylować w kierunku zwykłego kibolskiego chuligaństwa. Pewien przedstawiciel RTS powiedział *The Daily Telegraph*, że kiedy organizatorzy spróbowali odzyskać kontrolę, część zadymiarzy zwróciła się przeciwko nim. „Widziałem, jak kilku naszych ludzi usiłowało powstrzymać opitych piwskim buraków, którzy bezmyślnie rzucali butelkami i kamieniami. Część z naszych dostała się na linię ognia, a jedna osoba została pobita... „⁴⁶² Większość brytyjskich mediów nie wdawała się jednak w podobne niuanse, opatrując swoje relacje z Trafalgar Square nagłówkami w rodzaju „Szaleństwo zadymy - anarchistyczne zbiry terroryzują Londyn”.⁴⁶³

„OPÓR BĘDZIE TAK PODANARODOWY, JAK SAM KAPITAŁ”

Po Trafalgar Square, mówi Jordan, stało się jasne, „iż uliczne imprezy zbyt często postrzegane są jako zwykła zabawa z lekką aluzją do polityki. [...] Jeśli ludzie myślą, że wystarczy raz do roku pójść na imprezę, nawalić się jak świnia i tańczyć do upadłego na kawałku wyzwolonej przestrzeni publicznej, to znaczy, że nie potrafimy wykorzystać naszego potencjału”. Musimy teraz, powiedział, wyobrazić sobie przejęcie przestrzeni większej od pojedynczej ulicy. „*Street party* to dopiero początek, próbka przyszłych możliwości. Jak dotąd odbyło się 30 takich imprez na terenie całego kraju. Wyobraźcie sobie, że jest ich 100, że wszystkie zaczynają się tego samego dnia i trwają, trwają, cały czas się rozrastając. [...] Wyobraźcie sobie uliczną imprezę, która zapuszcza korzenie [...] *la fete perrnanente*”.⁴⁶⁴

Przyznaję, że kiedy rozmawiałam z Jordanem, nie bardzo wierzyłam, że ten ruch jest w stanie wznieść się na taki poziom koordynacji. Nawet w

swoim najlepszym wydaniu Reclaim the Streets balansuje na cienkiej linii, otwarcie flirtując z popędem do zadymy, który usiłuje skanalizować bardziej konstruktywny protest. Londyńscy RTS-ersi powiadają, iż jednym z celów ulicznych imprez jest „wizualizacja rozpadu industrializacji” - od uczestników oczekuje się więc wzajemnej inspiracji poprzez taniec i sadzenie drzewek, a nie rzucania koktajli Mołotowa i faszzerowania się narkotykami. Jednak wkrótce po naszej rozmowie w kilku listach e-mailowych pojawiła się notatka z propozycją ustalenia wspólnej daty ulicznych imprez w różnych miejscach na świecie. Siedem miesięcy później byliśmy świadkami pierwszych dziejach globalnego *street party*. Dla pewności, że polityczny fundament imprez tym razem nie ujdzie uwadze opinii publicznej, wybrano datę 16 maja 1998 roku - dzień spotkania przywódców grupy G-8 w Birmingham, a dwa dni przed ich udaniem się do Genewy na obchody 15. rocznicy założenia Światowej Organizacji Handlu. W tym samym czasie - przed, po i w trakcie obu szczytów - równoczesne akcje planowali hinduscy rolnicy, bezrolni brazylijscy chłopi, bezrobotni z Francji, Włoch i Niemiec, a także międzynarodowe organizacje obrońców praw człowieka. RTS zajął więc swoje miejsce w szeregach raczkującego ruchu oddolnego protestu wobec międzynarodowych korporacji i realizowanego przez nie programu ekonomicznej globalizacji. Tym razem nikt nie miał wątpliwości, że nie chodzi tylko o samochody.

Brutalność policji zaszokowała nawet Czechów. [...] Zatrzymano 64 osoby, w tym 22 niepełnoletnie i 13 kobiet. Podczas akcji policji pobici zostali również niewinni ludzie (przypadkowi przechodnie).

*Wszyscy zatrzymani byli bici i poniżani aż do godzin rannych.
- raport e-mailowy RTS z Pragi, Republika Czeska, 16 maja 1998*

Chociaż prasa rzadko pisała o nich inaczej niż jako o odizolowanych przypadkach zakłócenia ruchu, równocześnie odbyło się 30 imprez ulicznych w 20 krajach na całym świecie. W Holandii 16 maja ponad 800

osób blokowało sześciopasmową autostradę w Utrechcie, tańcząc przez pięć godzin. W Turku w Finlandii 2000 imprezowiczów prowadziło pokojową okupację jednego z najważniejszych mostów. Niemal tysiąc berlińczyków balangowało na skrzyżowaniu w centrum miasta, a w Berkeley w Kalifornii 700 osób grało w twistera na Telegraph Avenue. Zdecydowanie najlepiej wypadła jednak impreza w australijskim Sydney, gdzie nielegalny wiec polityczny i muzyczny festiwal w jednym odbył się bez najmniejszego zgrzytu; trzy do czterech tysięcy osób dokonało „kidnappingu” drogi, ustawiając trzy estrady dla kapel grających na żywo i pół tuzina stanowisk dla didżejów. Obyło się bez sponsoringu Levi’sa, Borders, Pepsi czy Revlonu (wsparcia, bez którego ponoć nie byłyby możliwe festiwale w rodzaju Lilith Fair, sprzedające zresztą horrendalnie drogie bilety), a mimo to organizatorzy zdołali zorganizować „trzy stoiska z herbatą, punkt zbiórki żywności, składkową wyżerkę, tor dla deskorolkarzy, pięć stanowisk internetowych, dwóch rzeźbiarzy w kamieniu, poetów, zonglerów pochodniami, ulicznych ogrodników [...] oraz nieprzebrane ilości zamieszania i wygłupów”.⁴⁶⁵

*Następnym razem będzie nas więcej!
- raport e-mailowy RTS z Berlina, 16 maja 1998*

Policja reagowała różnie, zależnie od miasta. W Sydney pełni podziwu policjanci nie przeszkadzali imprezowiczom, prosząc tylko o ściszenie muzyki, kiedy zabawa przeciągnęła się do późnych godzin nocnych. W Utrechcie nastawienie policji było tak życzliwe, iż wedle relacji lokalnego organizatora: „w pewnym momencie funkcjonariusze wmieszali się w tłum i siedzieli razem z nami na chodnikach, czekając na przybycie aparatury nagłaśniającej. Kiedy wreszcie przyjechała, pomogli nam uruchomić generator”. Jak należało się spodziewać, taka postawa nie była jednak regułą. Podczas imprezy w Toronto, w której sama brałam udział, policjanci

odczekali godzinę, a potem weszli w 400-osobowy tłum z otwartymi z nożami w dłoniach i (kompletny idiotyzm!) zaczęli przekłuwać kolorowe balony i zamazyście ciąć serpentyny. W rezultacie *party* przerodziło się w serię chaotycznych utarczek ze stróżami prawa, które trafiły na pierwsze miejsce w wieczornych wiadomościach. Było to jednak nic w porównaniu z tym, co wydarzyło się w innych miastach. Na ulicach Genewy tańczyło pięć tysięcy ludzi, ale zanim wybiła północ, impreza „zmięła się w zadymę na całego. Podpalono jakiś samochód, a kilkutyśne siły policji zaatakowały główne ognisko tłumy, odpalając petardy z gazem łzawiącym. Demonstranci powybijali setki szyb, głównie w bankach i biurach międzynarodowych korporacji; zamieszki przeciągnęły się do piątej rano i przyniosły szkody szacowane na pół miliona funtów”. Antyglobaliści, oczekujący na przybycie światowych przywódców i ministrów handlu, którzy mieli wziąć udział w obchodach rocznicy Światowej Organizacji Handlu, awanturowali się przez kilka dni.⁴⁶⁶

Trzy tysiące osób przyszło na Global Street Party na praskim Placu Waclawa. Czekają tam na nich cztery systemy nagłaśniające i 20 didżejów. Jednak tuż po rozpoczęciu imprezy w tłum wjechał rozpędzony radiowóz, który został natychmiast otoczony i przewrócony, i po raz kolejny balanga przerodziła się w zamieszki. Po oficjalnym zakończeniu imprezy przez organizatorów trzysta osób, głównie nastolatków, przemaszerało ulicami miasta, wybijając po drodze szyby w oknach McDonald'sa i Kentucky Fried Chicken. Butelki i kamienie poszły też w ruch w kalifornijskim Berkeley, gdzie oprócz tego miały miejsce jeszcze inne głupstwa, jak na przykład podpalenie piankowego materaca na Telegraph Avenue (wytwarzanie trujących oparów w ramach protestu przeciwko niszczeniu środowiska - kapitalne!) czy wybicie szyb niezależnej księgarni (znakomity sposób, by dopieć korporacyjnym kanaliom). Impreza, zapowiadana jako

święto „sztuki, miłości i buntu”, została przez policję nazwana „zamieszkami” - „największymi od ośmiu lat”.⁴⁶⁷ Aresztowano co najmniej 27 osób w Cambridge, 4 w Toronto, 4 w Berkeley, 3 w Berlinie, 64 w Pradze, dziesiątki w Brisbane i ponad 200 w Genewie, gdzie zamieszki wygasły dopiero po kilku dniach.

Sorry, że schrzaniłiśmy sprawę, ale przyszło tylko dziesięć osób, więc pochodziliśmy trochę po mieście z plakatami i bębniem, a potem stanowiliśmy zwinąć się na resztę popołudnia na plażę.

- raport e-mailowy RTS z Darwin w Australii, 16 maja 1998

W kilku ważniejszych miastach Global Street Parties z całą pewnością nie stały się fete *pertnanente*, jak to sobie wyobrażał John Jordan. Jednak błyskawiczny międzynarodowy odzew na coś, co było ledwie luźnym pomysłem rzuconym za pośrednictwem Internetu, udowodnił, że istnieje zarówno potencjał, jak i głęboka potrzeba naprawdę globalnego sprzeciwu wobec utraty publicznej przestrzeni. Potężne emocje, które wezwanie od odbierania ometkowanej przestrzeni wyzwoliło w sercach tysięcy młodych ludzi różnych narodowości, stanowią atut decydujący o sile tego ruchu.

Owe emocje sięgnęły zenitu 16 maja w Birmingham, kwaterze głównej Global Street Party. Ośmiu najbardziej wpływowych polityków świata zajętych było entuzjastycznym wymianianiem się koszulkami hokejowymi, podpisywaniem traktatów handlowych i - ale obciach! - wspólnym globalnym śpiewaniem *All You Need Is Love*. Tuż obok 8 000 aktywistów, którzy zjechali z całej Wielkiej Brytanii, przejęło kontrolę nad ulicznym rondem, podłączyło aparaturę nagłaśniającą, grało w uliczną siatkówkę i bawiło się w odzyskanym festiwalowym duchu RTS. Tak jak w innych miastach, i tu nie obyło się bez konfrontacji z policją, która otoczyła świętujących potrójnym kordonem. Tym razem jednak zwyciężył twórczy absurd i zamiast butelek i kamieni w ruch poszła szybko zdobywająca sobie

popularność amunicja przejęta ze slapstickowych komedii, a mianowicie kremówki.

Na niebie, pomiędzy szczytami trójnogów, transparentami i flagami, zatrzepotała nowa chorągiew – ogromny, czerwony latawiec z nazwami wszystkich miast w 20 krajach na całym świecie, gdzie równocześnie odbywały się uliczne imprezy.⁴⁶⁸ „Opór”, ostrzegął jeden z transparentów, „będzie tak ponadnarodowy, jak sam kapitał”.

"If you want to change the city
you have to control the streets"

STREET PARTY!



SUNDAY 14TH MAY

11.15-1.00pm, Purbeck Centre,
11, TROUBLEY ROAD, DE BORDO, PLYMOUTH,
DEVON

RECLAIM THE STREETS

ON 01752 358 1700

Napis na plakacie: Jeśli chcecie zmienić miasto - musicie przejąć kontrolę nad ulicami.

Z MATERIAŁÓW PROPAGANDOWYCH RTS

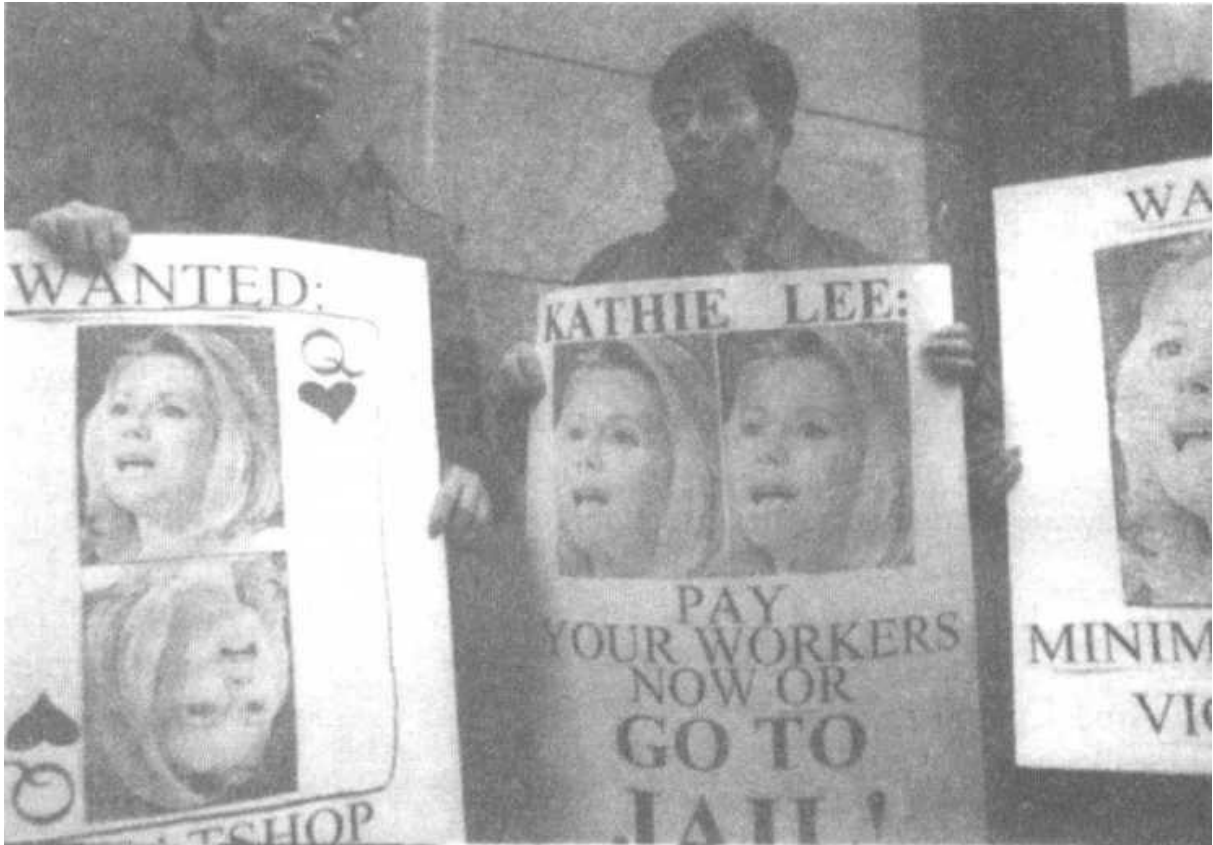
Prywatyzacja przestrzeni publicznej w formie samochodu pociąga za sobą postępującą degradację dzielnicy i społeczności lokalnej, definiujących metropolię. Plany rozbudowy dróg, kompleksy biurowe, centra handlowe - wszystko to pogłębia dezintegrację społeczności i spłaszcza środowisko architektoniczne. Każde miejsce staje się identyczne ze wszystkimi pozostałymi. Społeczność lokalna staje się towarem, lokalna przestrzeń - miasteczkiem sklepów, spacyfikowanym i nieustannie nadzorowanym. Potrzeba poczucia wspólnoty musi się więc realizować gdzie indziej - poprzez widowisko, sprzedawane nam w sztucznej, przetworzonej formie „uliczki” albo „placu” z telewizyjnej opery mydlanej, imitujących przestrzeń, którą zniszczyły beton i kapitalizm. Prawdziwa ulica w tym scenariuszu jest sterylna. Jest miejscem, przez które się przechodzi, a nie w którym się jest. Istnieje jedynie jako środek pomocniczy dla czegoś innego - wystawy sklepowej, billboardu, zbiornika paliwa.

RTS, Londyn

Uderzyło mnie, że wszystkie te imprezy i działania miały jedną cechę wspólną: ODBIERANIE. Bez względu na to, czy odbieraliśmy jezdnie samochodom, czy też budynki dla squatersów, nadwyżkę żywności dla bezdomnych, kampusy na miejsca protestu i wydarzeń teatralnych, nasz własny głos mrocznej otchłani korporacyjnych mediów, czy nasze środowisko wizualne biliboardom, to, co robiliśmy, zawsze było odbieraniem. Odzyskiwaniem tego, co od początku powinno być nasze. Nasze nie w sensie „naszego klubu” czy „naszej grupy”, lecz nasze, jako ludzi. Wszystkich ludzi. Nasze jako „nie rządowe” i „nie korporacyjne”.

[...] Chcemy, żeby władza wróciła w ręce ludzi jako zbiorowości. Chcemy
Wyzwolić Ulice.

RTS, Toronto



ROZDZIAŁ 14: NOWA FALA ANTYKORPORACYJNEGO AKTYWIZMU

Ziemia nie umiera, ziemia jest zabijana. A jej zbrojcy mają nazwiska i adresy.

- Utah Philips

*Jak mamy powiedzieć Steve'owi, że jego tata jest właścicielem zakładu
wyzyskującego robotników?!?*

- Tori Spelling, jako Donna z *Beverly Hills 90210*, po odkryciu, że ubrania z jej własnej linii markowej odzieży są szyte przez imigrantki, harujące ponad siły w fabryczce w Los Angeles, 15 października 1997

W drugiej połowie lat 90. marki stały się wszechobecne na niespotykaną dotąd skalę; analogiczna tendencja wystąpiła również po drugiej stronie barykady: ekolodzy, działacze robotniczy i obrońcy praw człowieka stworzyli sieć współdziałających organizacji, zdecydowanych obnażyć dzieło zniszczenia ukryte pod gładką powierzchnią marketingu. Założono dziesiątki nowych ugrupowań i wydawnictw mających tylko jeden cel: demaskowanie korporacji, odcinających kupony od represyjnej polityki władz w różnych zakątkach globu. Starsze organizacje, dotąd skupione na monitorowaniu rządów, przegrupowały szyki i przystąpiły do tropienia przypadków łamania prawa przez wielkie korporacje. Jak to ujmuje John Vidal, szef działu środowiska w *The Guardian*: „Aktywiści zaczęli przyczepiać się do korporacji jak rzep do psiego ogona”.

Owo przyczepianie się przyjmuje różne formy, od cieszących się społecznym szacunkiem, po graniczące z terroryzmem. Dla przykładu, działający w Massachusetts od 1994 roku Program on Corporations, Law &

Democracy zajmuje się opracowaniem strategii „kwestionowania prawa korporacji do sprawowania władzy”. Oksfordzki Corporate Watch koncentruje się na badaniu - i pomaganiu innym w przeprowadzaniu takich badań - korporacyjnej przestępczości (nie należy go mylić z organizacją o takiej samej nazwie, powstałą mniej więcej w tym samym czasie w San Francisco i prowadzącą analogiczną działalność na terenie USA). JUSTICE. DO IT NIKE! zrzesza zadziornych aktywistów z Oregonu, macierzystego stanu Nike'a, gromiących koncern za nieetyczne praktyki związane z łamaniem prawa pracy Yellow Pages stanowi z kolei międzynarodową klikę hakerów, którzy wypowiedzieli wojnę sieciom komputerowym koncernów, skutecznie lobbujących za oddzieleniem zagadnień stosunków handlowych z Chinami od kwestii notorycznego łamania przez to państwo praw człowieka. „Efekt owego lobbingu jest taki, że biznesmeni zaczęli dyktować politykę zagraniczną”, mówi Blondie Wong, szefowa Hong Kong Blondes, grupy chińskich hakerów, obecnie na emigracji. „Stając po stronie zysków, a nie sumienia, biznes tak dalece spowolnił naszą walkę, iż właściwie dołączył do grona naszych ciemniźcyli”.⁴⁶⁹

Do znacznie niższej (ktoś mógłby powiedzieć: prymitywnej) technologii odwołuje się Belg Noel Godin i jego globalna ekipa politycznego rzutu kremówką. Chociaż bliskie spotkania z latającymi ciastkami przytrafiają się także politykom i gwiazdom ekranu, to właśnie sektor korporacyjny stał się głównym celem tego rodzaju ataków, o czym przekonali się na własnej skórze prezesi: Microsoftu - Bill Gates, Monsanto - Robert Shapiro, Cheyronu - Ken Derr, a także przewodniczący Światowej Organizacji Handlu Renato Ruggiero i architekt globalnego wolnego handlu Milton Friedman. „To their lies we respond with pies” („Na ich kłamstwa

mamy kremówki”), mówi Agent Blueberry z Biotic Baking Brigade (zob. il. na s. 276).⁴⁷⁰

Moda na rzucanie ciastkami rozpowszechniła się do tego stopnia, że w maju 1999 Tesco, jedna z największych sieci supermarketów w Anglii, przeprowadziła serię prób ze swoimi wypiekami, by sprawdzić, które z nich najlepiej nadają się do tego celu. „Lubimy dotrzymać kroku naszym konsumentom, i dlatego właśnie przeprowadziliśmy te testy”, oświadczyła Melodie Schuster, rzeczniczka prasowa Tesco. A oto jej rekomendacja: „Tarta z kremem zapewnia całkowite pokrycie twarzy”.⁴⁷¹ I bądźcie pewni, że żadna z tart Tesco nie zawiera genetycznie modyfikowanych składników. Miesiąc wcześniej sieć wprowadziła zakaz ich stosowania w sprzedawanych przez siebie produktach, reagując na narastającą falę konsumenckiej niechęci do Monsanto i innych gigantów przemysłu rolnego.

Jak zobaczymy w następnym rozdziale, Tesco postanowiło odciąć się od modyfikowanej genetycznie żywności po serii demonstracji przed własnymi drzwiami, stanowiących coraz popularniejszą formę protestu. Wiece polityczne, niegdyś rutynowo organizowane przed gmachami instytucji rządowych i konsulatów, dzisiaj równie często odbywają się przed sklepami korporacyjnych gigantów: Nike Town (zob. il. na s. 342), Foot Locker, Disney Store, stacjami benzynowymi Shella, na dachach korporacyjnych sztabów Monsanto czy BP, w centrach handlowych i wokół salonów Gapa, a nawet w supermarketach.

Krótko mówiąc, triumf globalnej gospodarki zainspirował nową falę otrząskanych z najnowszymi technologiami aktywistów-detektywów, równie sprawnych w globalnym myśleniu, co nękanie przez nich korporacje. Ta forma aktywizmu ma ogromny potencjał, znacznie wykraczający poza możliwości tradycyjnych związków zawodowych. Uprawiają ją starzy i

młodzi, łączy ona szkoły podstawowe i ometkowane do granic możliwości uniwersyteckie kampusy, a także ugrupowania kościelne, posiadające własne pokaźne pakiety inwestycyjne, którym zagrażają „grzeszne” praktyki wielkich korporacji. Przyciąga rodziców, zaniepokojonych wiernopoddańczym stosunkiem swoich dzieci do znaków firmowych, a także uświadomioną politycznie inteligencję oraz handlowców-społeczników, którym od rosnących wskaźników sprzedaży bardziej leży na sercu jakość życia wspólnoty lokalnej. W samym tylko październiku 1997 roku odbyło się na całym świecie tyle protestów, że Earth First! postanowił wydać zaimprovizowany kalendarz z datami wszystkich kluczowych demonstracji - przeciwko Nike'owi, Shellowi, Disneyowi, McDonald'sowi i Monsanto - ogłaszając październik pierwszym dorocznym Miesiącem Walki z Korporacyjną Dominacją. Mniej więcej w miesiąc później w *The Wali Street Journal* ukazał się artykuł pod tytułem: *Spieszcie się! Jeszcze tylko 27 dni protestacyjnych do Bożego Narodzenia.*

„ROK WYZYSKU”

W Ameryce Północnej początki nowej fali protestów sięgają okresu 1995-1996, nazwanego przez Andrew Rossa, dyrektora katedry studiów amerykańskich na Uniwersytecie Nowojorskim, „Rokiem Wyzysku”. Nie można było wówczas włączyć telewizora, żeby nie usłyszeć jakiejś wstrząsającej historii o wyzyskiwaniu robotników, pracujących dla którejś z najbardziej popularnych marek na rynku. W sierpniu 1995 roku na gładkiej fasadzie Gapa pojawiła się pierwsza rysa, spowodowana doniesieniami o kpiącej sobie z przepisów fabryczce w Salwadorze, której dyrektor w odpowiedzi na próbę zorganizowania związku zawodowego zwolnił 150 pracowników, zapowiadając, iż jeśli to nie pomoże, „poleje się krew”.⁴⁷² W maju 1996 roku amerykańscy działacze związkowi odkryli, że linia odzieży sportowej Kathie Lee Gifford (sprzedawana wyłącznie przez Wal-Mart),

należąca do znanej gospodyni telewizyjnego talk show, produkowana jest przez honduraskie dzieci oraz robotnice, zatrudnione na czarno w nielegalnym zakładzie w Nowym Jorku. Mniej więcej w tym samym czasie producent dżinsów Guess, który zbudował swój wizerunek na zmysłowych czarno-białych fotografiach Claudii Schiffer, znalazł się w stanie otwartej wojny z amerykańskim Departamentem Pracy, rozwścieczonym nieprzestrzeganiem przepisów o płacy minimalnej przez kalifornijskich kontrahentów przedsiębiorstwa. Nawet Myszka Miki miała swoje pięć minut, kiedy wyszło na jaw, że robotnice szyjące na Haiti piżamy z Pocahontas są tak źle opłacane, że muszą karmić swoje niemowlęta wodą z cukrem.

Szczególne oburzenie wywołał program NBC o wynikach dziennikarskiego śledztwa w sprawie praktyk Mattela i Disneya, nadany kilka dni przed gwiazdką 1996 roku. Nakręcony ukrytą kamerą film pokazywał dzieci pracujące w Indonezji i Chinach w warunkach faktycznego niewolnictwa, „po to, by amerykańskie dzieci mogły ubierać ulubioną lalkę Ameryki w sukienki z falbankami”.⁴⁷³ W czerwcu 1996 roku pismo *Life* zamieściło zdjęcia pakistańskich dzieci - wyglądających szokująco młodo i zarabiających sześć centów za godzinę - pochylonych nad piłkami futbolowymi ozdobionymi trudnym do pomylenia swooshem Nike'a. Ale nie chodziło tu tylko o Nike'a. Również Adidas, Reebok, Umbro, Mitre i Brine produkują swoje piłki w Pakistanie, gdzie -jak się szacuje - przemysł ten zatrudnia 10 000 dzieci, często sprzedawanych w faktyczną niewolę i traktowanych jak bydło.⁴⁷⁴ Wstrząsające zdjęcia poderwały do działania rodziców, studentów i pedagogów, którzy powiększali je do rozmiarów plakatów i demonstrowali z nimi przed sklepami sportowymi w całych Stanach Zjednoczonych i Kanadzie.

Równoległe toczyła się sprawa butów do biegania Nike'a. Początki sagi najków sięgają czasów sprzed „Roku Wyzysku”, historia nabrała jednak rozpędu, kiedy skandale związane z wyzyskiem robotników przez inne znane korporacje uczuliły opinię publiczną na tego rodzaju kwestie. Afery deptały Nike'owi po piętach, przenosząc się za nim z miejsca na miejsce. Najpierw pojawiły się doniesienia o brutalnej rozprawie ze związkami zawodowymi w Korei Południowej; kiedy kontrahenci przenieśli się do Indonezji, w ślad za nimi podążyli obserwatorzy, gromadzący i przekazujący informacje o głodowych płacach i używaniu armii do trzymania w ryzach robotników. W marcu 1996 roku *The New York Times* napisał, że po stłumieniu dzikiego strajku w jednej z fabryk na Jawie wyrzucono z pracy 22 robotników, zaś jedną osobę, uznaną za inicjatora, przetrzymywano w zamkniętym pomieszczeniu na terenie zakładu, gdzie przez siedem dni przesłuchiwało ją wojsko. Kiedy Nike przeniósł się do Wietnamu, nie położyło to kresu oskarżeniom, wspieranym tym razem taśmami wideo, dokumentującymi oszustwa na wypłatach i zwyczaj bicia robotników cholewkami po głowie. Kiedy produkcja ostatecznie przeniosła się do Chin, kontrowersje na temat płac i zmilitaryzowanych stosunków w zakładach pracy podążyły w ślad za nią.

„Rok Wyzysku” uderzył nie tylko w supermarki i promujące je gwiazdy, przy okazji dostało się również sieciom sklepów z markową odzieżą, hipermarketom i domom towarowym, które także zostały pociągnięte do odpowiedzialności za warunki, w jakich powstają zabawki i ubrania z ich półek. Kiedy w sierpniu 1995 roku nalot inspektorów Departamentu Pracy na kompleks mieszkalny w El Monte w Kalifornii ujawnił nielegalną fabryczkę zatrudniającą pracujących niewolniczo 72 tajlandzkich robotników - część z nich była tam przetrzymywana od siedmiu lat - Amerykanie musieli przyjąć do wiadomości, że problem nie

omija również ich własnego podwórka. Zakład nie należał do żadnej ze znanych marek, produkował jednak ubrania dla takich gigantów handlu detalicznego, jak Target, Sears i Nordstrom.

Odkąd w połowie lat 90. eksploatacja robotników znowu stała się tematem dnia, najwięcej ciosów spadło na Wal-Marta. Jako największy detalista na świecie, Wal-Mart jest głównym dystrybutorem wielu markowych towarów, które stały się przedmiotem kontrowersji: ubrań Kathie Lee Gifford, produkowanych na Haiti piżamek Disneya, odzieży szytej przez dzieci w Bangladeszu, zabawek i sprzętu sportowego produkowanych przez głodujących robotników z Azji. Dlaczego Wal-Mart, pytają konsumenci, wystarczająco potężny, by obniżać ceny, zmieniać okładki kompaktów i wpływać na treść czasopism, nie może zażądać od swoich dostawców przestrzegania etycznych standardów pracy?

Chociaż skandale wybuchały w mediach pojedynczo, w końcu złożyły się na szokujący obraz rzeczywistości, ukrytej pod powierzchnią ometkowanej Ameryki. Obraz, który mało komu przypadł do gustu. Niebezpieczne związki słynnych marek z nieludzkimi warunkami produkcji zmieniły Nike'a, Disneya, Wal-Marta i wielu innych w przejmujące metafory nowego, brutalnego stylu interesów. Manufaktura, w której robotnicy w nieludzkich warunkach i za marne gorsze produkują markowe towary, stanowi znakomitą ilustrację przerażających dysproporcji globalnej ekonomii: astronomiczne pensje dyrektorów wielkich korporacji i promujących ich produkty gwiazd, miliardy dolarów wydawane na budowę wizerunku marki i reklamę, a wszystko to wsparte na systemie dzielnic nędzy, podejrzanych fabryczek i zdeptanych nadziei młodych kobiet, jak te, które spotkałam w Cavite.

„ROK ATAKÓW”

Stopniowo „Rok Wyzysku” przeszedł w „Rok Ataków”. Dowiedziawszy się, w jakich warunkach pracują robotnicy zaopatrujący ich w zabawki i ubrania, konsumenci przyjrzeni się pracy na plantacjach, z których pochodzi kawa serwowana w lokalnej kafejce Starbucks; według amerykańskiego Guatemalan Labor Education Program, część oferowanej przez sieć kawy z pianką produkowana jest przy użyciu groźnych dla zdrowia pestycydów przez dzieci i opłacanych poniżej kosztów utrzymania dorosłych. Ale najbardziej spektakularny atak na markowy świat został przypuszczony na londyńskiej sali sądowej, podczas głośnego procesu o McZniesławienie. Sprawa trafiła na wokandę w 1990 roku, kiedy to McDonald’s próbował nie dopuścić do rozpowszechniania ulotki oskarżającej go o cały szereg zbrodni - od rozwalania związków zawodowych po niszczenie tropikalnych lasów deszczowych i zaśmiecanie ulic. McDonald’s zaprzeczył wszystkiemu i oskarżył londyńskich ekologów o zniesławienie. Pozwani przyjęli linię obrony polegającą na poddaniu McDonald’sa korporacyjnej wiwisekcji: wtoku ciągnącego się siedem lat procesu wszystkie, choćby najbliższe wykroczenia fast foodowego giganta, zostały przedstawione w sądzie i rozpowszechnione w Internecie.

Zarzuty pod adresem McDonald’sa o nieprzestrzeganie norm dotyczących żywności, nagłośnione podczas procesu o McZniesławienie, prowadzą nas do kolejnego nurtu ruchu antykorporacyjnego sprzeciwu, który mniej więcej w tym samym czasie zaczął zdobywać popularność w Europie: kampanii przeciwko Monsanto i bioinżynierskim eksperymentom tej firmy. Koncern ściągnął na siebie gromy, odmawiając informowania klientów, które ze sprzedawanych w supermarketach produktów tej marki zawierają genetycznie modyfikowane składniki. Protesty szybko zaczęły przyjmować formę akcji bezpośredniej, z niszczeniem upraw eksperymentalnych włącznie.

Jakby tego było mało, opinia publiczna zainteresowała się powiązaniem międzynarodowych przedsiębiorstw z niektórymi z najbardziej brutalnych i represyjnych reżimów na świecie: w Birnie, Indonezji, Kolumbii, Nigerii i okupowanym przez Chiny Tybecie. Sprawa nie była bynajmniej nowa, jednak podobnie jak w przypadku kampanii przeciwko McDonald'sowi i Monsanto, nabrała świeżego rozgłosu w drugiej połowie lat 90., kiedy to uwaga aktywistów skierowała się na całą grupę najbardziej znanych marek prowadzących działalność w Birnie (obecnie noszącej nazwę Myanmar). Krwawy zamach, który wyniósł do władzy rządzącą dzisiaj tym krajem wojskową juntę, miał miejsce w roku 1988, jednak międzynarodowa opinia publiczna w pełni uświadomiła sobie, co się tam dzieje, dopiero w 1995, kiedy po sześciu latach wypuszczono z aresztu domowego laureatkę Pokojowej Nagrody Nobla Aung San Suu Kyi. W przemówieniu, zarejestrowanym na przeszmuglowanej za granicę kasecie wideo, Suu Kyi potępiła międzynarodowych inwestorów za udzielanie poparcia reżimowi, który zignorował przytłaczające zwycięstwo jej partii w wyborach w 1990 roku. Firmy działające na terenie Birmy, oświadczyła, bezpośrednio lub pośrednio zarabiają na państwowych obozach pracy „Zagraniczni inwestorzy powinni zdać sobie sprawę, że nie może być mowy o prawdziwym rozwoju gospodarczym Birmy bez konsensusu co do przyszłości politycznej tego kraju”.⁴⁷⁵

Obrońcy praw człowieka próbowali najpierw nakłonić rządy Ameryki Północnej, Europy i Skandynawii do nałożenia embarga na wymianę handlową z birmańską juntą. Kiedy próby te nie przyniosły efektów, zaczęli nękać poszczególne koncerny we własnych krajach. W Danii akcje protestacyjne skupiły się na narodowym producencie piwa, Carlsbergu, który zawarł milionowy kontrakt na budowę browaru w Birnie. W Holandii celem ataków stał się Heineken; w USA i Kanadzie na

cenzurowanym znalazły się Liz Clairbone, Unocal, Disney, Pepsi i Ralph Lauren.

Przełomowy moment budzenia się antykorporacyjnego aktywizmu nastąpił w roku 1995, kiedy świat stracił Kena Saro-Wiwę. Wojskowy reżim Nigerii uwięził cieszącego się powszechnym szacunkiem pisarza i działacza ekologicznego za to, że stanął na czele kampanii ludu Ogoni przeciwko dewastującej środowisko naturalne i życie lokalnych społeczności działalności koncernu Royal Dutch/Shell, wydobywającego ropę w Delcie Nigru. Organizacje obrońców praw człowieka wezwały swoje rządy do zajęcia wyraźnego stanowiska, w wyniku czego Nigeria została objęta sankcjami ekonomicznymi, które nie przyniosły jednak większego efektu. W listopadzie 1995 roku Saro-Wiwa i ośmiu innych działaczy Ogoni zostało straconych na rozkaz generałów, bogacących się na ropie dla Shella i niedoli własnego narodu.

Rok ataków na marki przeciągnął się na dwa, potem na trzy lata, i dzisiaj nic nie wskazuje, by miał się wkrótce skończyć. W lutym 1999 roku kolejny raport ujawnił, że w kilku chińskich fabrykach, szyjących ubrania dla Disneya, stawka godzinowa wynosi zaledwie 13,5 centa, zaś robotnicy są regularnie zmuszani do pracy w nadgodzinach.⁴⁷⁶ W maju 1999 roku reporterzy programu *20/20* telewizji ABC wrócili na wyspę Saipan, by nakręcić materiał o młodych kobietach zamkniętych w prymitywnych fabryczkach, gdzie szyją ubrania dla Gapa, Tommy Hilfigera i Polo Ralph Laurena. Wciąż nadchodzą doniesienia o gwałtownych zamieszkach, towarzyszących wierceniom Chevrona w delcie Nigru oraz o planach Talisman Energy wydobywania ropy na spornym terytorium w rozdartym wojną Sudanie.

Natężenie i uporczywość tych oznak oburzenia opinii publicznej niemile zaskoczyły korporacje, a przecież praktyki, które je wywołały, nie

były niczym nowym. McDonald's nigdy nie był przyjacielem pracującej biedoty; koncerny paliwowe od niepamiętnych czasów kolaborowały z wojskowymi reżimami, co umożliwiała im wydobywanie cennych surowców bez przejmowania się ludźmi, którzy mieszkają w pobliżu złóż; Nike wyzyskuje azjatyckich robotników od początku lat 70., a wielu znanych producentów odzieży robi to jeszcze dłużej. Jak pisze Bob Ortega z *The Wall Street Journal*, związki zawodowe gromadzą relacje o dzieciach w Bangladeszu, szyjących ubrania sprzedawane przez Wal-Mart, od roku 1991, „Ale chociaż związki mają zdjęcia dzieci pochylonych nad liniami produkcyjnymi (...) ani prasa, ani telewizja nie przejawiały większego zainteresowania tymi zarzutami”.⁴⁷⁷

Obserwowany obecnie wzrost zainteresowania nieetycznymi praktykami wielkich korporacji zawdzięczamy bez wątpienia nieustępliwości działaczy, poświęcających swoją uwagę tym zagadnieniom. Zważywszy jednak, że większość nadużyć, które trafiają dzisiaj na czołówki gazet, ma za sobą kilkudziesięcioletnią historię, nasuwa się pytanie, dlaczego akurat teraz? Dlaczego to właśnie 1995-96 został „Rokiem Wyzysku”, szybciotko przekształcając się w „Rok Ataku”? Dlaczego nie 1976, 1984, 1988, ani nawet najbardziej predestynowany - 1993? W maju owego roku w Bangkoku spłonęła doszczętnie fabryczka zabawek Kader. Budynek nie posiadał żadnych wyjść ewakuacyjnych i kiedy zajęły się stopy pluszu, ogień błyskawicznie rozprzestrzenił się na wszystkie pomieszczenia, zabijając 188 osób i powodując obrażenia u kolejnych 469. Pożar w Kader zebrał najstraszliwsze żniwo w całej historii przemysłu, pochłaniając więcej istnień ludzkich niż słynny pożar nowojorskiej Triangle Shirtwaist Company w roku 1911, w którym zginęło 146 młodych robotnic. Podobieństwa między Triangle i Kader - chociaż dzieli je pół globu i 80 lat tzw. postępu - mrozą krew w żyłach: wydaje się,

jakby czas nie posunął się wcale naprzód, a tylko przemieścił w inne miejsce.

W Triangle, tak samo jak w Kader, pracowały niemal wyłącznie młode kobiety - niektóre miały zaledwie 14 lat, chociaż większość z nich liczyła około 19. Raport opublikowany po tym tragicznym wydarzeniu stwierdził, że wśród ofiar najwięcej było imigrantek z Włoch i Rosji, zaś połowa z nich przybyła do Ameryki samotnie, żeby zarobić na podróż dla rodziców i rodzeństwa. Analogicznie wyglądała sytuacja dziewcząt przybyłych ze wsi do Bangkoku w poszukiwaniu pracy. I Triangle, i Kader prosiły się o tragedię - w obu budynkach znajdowały się fałszywe wyjścia ewakuacyjne i stosy łatwopalnych materiałów, a drzwi hal produkcyjnych zamykano na klucz w obawie przed związkowymi agitatorami. Tak jak młode kobiety w Kader, dziewczęta z Triangle owijały się tkaninami i wyskakiwały z okien, by rozbić się o bruk - w ten sposób, rozumowały, rodziny będą mogły przynajmniej zidentyfikować ciała. Makabryczne sceny, które rozgrywały się w Triangle, opisał reporter *New York World*: „Nagle z okna ósmego piętra wypadło coś, co wyglądało jak biała ciemnej tkaniny. [...] Po chwili przez to samo okno wyleciał następny tłumok, tym razem jednak wiatr rozwał tkaninę, wyrywając z gardeł kilkusetosobowego tłumu okrzyk zgrozy. Powiew ukazał sylwetkę dziewczyny, lecącą jak kamień w dół na spotkanie ze śmiercią”.⁴⁷⁸

Pożar w Triangle Shirtwaist Company stanowił bezpośredni impuls do powstania pierwszego amerykańskiego ruchu walki z nieludzkimi warunkami pracy. Rozbudził wojownicze nastroje setek tysięcy robotników, którzy zaczęli nadawać swojemu sprzeciwowi zorganizowane formy, a także sprowokował konkretną reakcję rządu, który ostatecznie wprowadził limit nadgodzin w wysokości 54 tygodniowo, absolutny zakaz pracy po godzinie 21 i przełomowe przepisy w dziedzinie ochrony zdrowia i

zabezpieczeń przeciwpożarowych. Najbardziej znaczący krok naprzód stanowiło wprowadzenie czegoś, co nazwalibyśmy dzisiaj niezależnym monitoringiem - powołanie New York Factory Investigation Commission, upoważnionej do przeprowadzania niezapowiedzianych nalotów na zakłady podejrzewane o łamanie przepisów.

Cóż wobec tego osiągnęło 188 trupów w Kader? Niestety, mimo że kilka międzynarodowych organizacji związkowych otwarcie oskarżyło właściciela półlegalnej manufaktury o odpowiedzialność za śmierć robotnic, Kader nie stał się symbolem rozpaczliwej potrzeby reform, jakim w swoim czasie był Triangle Shirtwaist. W *One World, Ready or Not* William Greider opisuje swoją podróż do Tajlandii, gdzie spotkał się z ofiarami i działaczami, prowadzącymi zaciętą walkę o ukaranie winnych. „Niektórym z nich wydawało się, że cały świat, pod przewodnictwem Amerykanów i Europejczyków, których ruszyło sumienie, bojkotuje produkowane w Kader towary. Musiałem ich poinformować, że kraje cywilizowane ledwie zauważyły ich tragedię. [...] Pożar w Bangkoku jest jak tajfun w Bangladeszu albo trzęsienie ziemi w Turcji”. Nic więc dziwnego, że zaledwie pół roku po Kader kolejny straszliwy pożar - tym razem w produkującej zabawki fabryczce Zhili w chińskim Shenzhen - odebrał życie 87 młodym robotnikom.

Do międzynarodowej społeczności nie docierało jeszcze wówczas, że zabawki produkowane przez robotnice z Kader były przeznaczone na półki w działach dziecięcych Toys'R'Us, by stamtąd, owinięte w kolorowy papier, trafiły pod choinki w Europie, Stanach Zjednoczonych i Kanadzie. Relacje prasowe nierzadko w ogóle nie wymieniały marek produkowanych w fabryczce. Jak pisze Greider: „Pożar w Kader nabrałby może dla Amerykanów większego znaczenia, gdyby zobaczyli tysiące powalanych sadzą lalek, walających się wśród zgliszcz, jak makabryczne śmieci

rozsypane wokół trupów. Króliki Bugsy, Barty Simpsony i Muppety. Wielkie Ptaki i inne postaci z *Ulicy Sezamkowej*; same ulubione zabawki naszych dzieci”.⁴⁷⁹

W 1993 roku niewiele osób na Zachodzie - a już na pewno nie w zachodnich mediach - gotowych było dostrzec związek między spalonym budynkiem w Bangkoku, ukrytym gdzieś na szóstej albo dziesiątej stronie codziennej gazety a markowymi zabawkami, wypełniającymi domy w Ameryce Północnej i Europie. Dzisiaj jest już zupełnie inaczej. W 1995 roku nastąpiło coś w rodzaju zbiorowego przejrzenia na oczy, i to zarówno mediów, jak i opinii publicznej. Kolejne relacje o niewolniczej pracy więźniów w Chinach, nastoletnich dziewczętach harujących za marne grosze w meksykańskich *maquiladoras* i robotnicach ginących w pożarach w Bangkoku spowodowały powolną, lecz zauważalną zmianę w postrzeganiu robotników z krajów rozwijających się przez mieszkańców Zachodu. Retoryka oparta na hasle „Odbierają nam pracę” zaczęła ustępować bardziej ludzkiemu podejściu: „Nasze korporacje kradną ich życie”.

Dużą rolę odegrał tu czas. Pojedyncze głosy, wyrażające zaniepokojenie zatrudnianiem dzieci w Indiach i Pakistanie, przez ponad dziesięć lat były niczym jednostajny szum. W 1995 roku postulat powiązania polityki gospodarczej z troską o przestrzeganie praw człowieka został już tak dalece zepchnięty na margines rządowych programów, że kiedy 13-letni Craig Kielburger umyślnie zepsuł atmosferę wizyty handlowej premiera Jeana Chrétiena w Indiach, podnosząc kwestię hinduskich dzieci pracujących w warunkach faktycznego niewolnictwa, sprawa ta wydała się wszystkim tyleż niepokojąca, co egzotyczna. Ale totalne uzależnienie polityki zagranicznej USA i Kanady od programu

wolnego handlu przygotowało grunt pod ten wstrząs - świat wreszcie gotów był słuchać.

To samo odnosi się do korporacyjnej przestępczości w ogóle. Wyzysk, towarzyszący produkcji towarów konsumenckich, nie jest może niczym nowym, za to niewątpliwie nowym zjawiskiem jest tak przeraźliwie silny wpływ koncernów produkujących owe towary na naszą kulturę. Antykorporacyjny aktywizm rośnie w siłę, ponieważ wielu z nas odczuwa korporacyjne powiązania, oplatające planetę, znacznie silniej niż kiedykolwiek przedtem, a to dlatego, że nigdy jeszcze nie byliśmy tak dokładnie „ometkowani”, jak dzisiaj.

Branding, jak to już wcześniej widzieliśmy, dążąc niestrudzenie do uczynienia z marki twórcy mediów, artysty, gospodarza miejskiego placu i filozofa społecznego w jednym, zdołał przekształcić prostą relację między kupującym i sprzedającym w coś znacznie bardziej głębokiego i zarazem inwazyjnego. Przez ostatnie dziesięć lat międzynarodowe koncerny, w rodzaju Nike'a, Microsoftu i Starbucks, usiłowały stać się głównymi szafarzami wszystkiego, co dobre i cenione w naszej kulturze: sztuki, sportu, poczucia więzi społecznej, wspólnoty i równości. Ale im lepiej im się to udaje, tym bardziej wystawiają się na atak: jeśli marki rzeczywiście są tak ściśle splecione z naszą kulturą i poczuciem tożsamości, to kiedy postępują źle, nie mogą liczyć na to, że potraktujemy ich zbrodnie jak wykroczenia jeszcze jednej firmy, która zwyczajnie chce zbić kasę. Przeciwnie, wiele osób zamieszkujących swoje ometkowane światy poczuwa się do współodpowiedzialności. Czują się jednocześnie zaangażowani i winni. Takie poczucie więzi z kupowaną marką jest jednak bardzo ulotne: to nie to samo, co dawna lojalność wieloletniego pracownika wobec korporacyjnego bossa; przypomina raczej relację między wielbicielem i gwiazdą: intensywną uczuciowo, lecz jakże ulotną.

Owa ulotność jest niezamierzonym skutkiem polityki zorientowanych na markę koncernów, dążących do stworzenia bezprecedensowej zażyłości z konsumentami przy jednoczesnym rozluźnianiu stosunków z wytwarzającymi produkt robotnikami. Zbliżając się do ostatecznego spełnienia filozofii „marka, nie produkt”, firmy te utraciły dwie rzeczy, które na dłuższą metę mogłyby okazać się bardziej korzystne: brak zainteresowania konsumentów ich działalnością winnych częściach globu oraz gotowość obywateli do inwestowania w sukces ekonomiczny koncernów.

Zabrało nam to trochę czasu, ale jeśli jutro wydarzy się kolejny Kader, dziennikarze zaczną od pytania: „Jakie zabawki tu produkowano?”, „Dokąd je wysyłano?” i „Na czyje zamówienie pracowali tutejsi kontrahenci?”. Tajlandzcy działacze związkowi błyskawicznie nawiążą kontakt z solidarnościowymi organizacjami z Hongkongu, Waszyngtonu, Berlina, Amsterdamu, Sydney, Londynu i Toronto. Waszyngtońska Campaign for Labor Rights i amsterdamska Clean Clothes Campaign niezwłocznie zaczną rozsyłać e-maile przekazywane dalej przez cały system stron internetowych, list serwerów i numerów faksów. National Labor Committee, UNITE!, Labour Behind the Label Coalition i World Development Movement przystąpią do organizowania demonstracji przed sklepami Toys'R'Us pod hasłem „Nasze dzieci nie potrzebują zabawek splamionych krwią!”. Studenci, przebrani za postaci z kreskówek ze swojego dzieciństwa, będą rozdawać ulotki zestawiające udział finansowy Królika Bugsa w *Kosmicznym meczu* z kosztami wyposażenia w wyjścia ewakuacyjne zakładu w Kader. Odbędą się spotkania z przedstawicielami krajowego stowarzyszenia producentów zabawek; zostaną poddane pod rozagę nowe, bardziej surowe procedury. Dziś opinia publiczna nie tylko potrafi, lecz wręcz rwie się do odkrywania globalnych powiązań, których

bezsukutecznie poszukiwał William Greider po pożarze w Kader. Antykorporacyjny aktywizm przeżywa dzisiaj renesans, porównywalny jedynie z tym, co działo się w latach 30., nie oznacza to jednak, by w międzyczasie nie wydarzyło się nic ważnego. Dziadkiem współczesnych kampanii przeciwko znanym markom był bojkot Nestle w końcu lat 70. Szwajcarski koncern ściągnął na siebie gniew konsumentów agresywnym marketingiem drogiej mieszanki dla niemowląt, reklamowanej na rynkach Trzeciego Świata jako „bezpieczniejsza” od karmienia piersią. Przypadek Nestle łączy duże podobieństwo z procesem o McZniesławienie (omówionym szczegółowo w rozdziale szesnastym), przede wszystkim dlatego, że sprawa skupiła na sobie uwagę światowej opinii publicznej dopiero, kiedy w 1976 roku producent żywności popełnił błąd i oskarżył grupę szwajcarskich aktywistów o zniesławienie.^{48°} Również i tutaj postępowanie sądowe pociągnęło za sobą dokładne prześwietlenie działalności Nestle, doprowadzając w 1977 roku do międzynarodowego bojkotu produktów koncernu.

Lata 80. były świadkiem największej katastrofy przemysłowej w historii: potężny wyciek substancji toksycznych z wytwórni pestycydów Union Carbide w Bhopal w Indiach spowodował w 1984 roku natychmiastową śmierć dwóch tysięcy ludzi oraz pięć tysięcy zgonów w następnych latach. Jeszcze dzisiaj na murach opuszczonej, niszczonej fabryki widnieje napis: „Bhopal = Hiroszima”.⁴⁸¹ Jednak mimo tej tragedii, uznanej powszechnie za skutek lekceważenia norm bezpieczeństwa (aż po wyłączenie alarmu), lata 80. stanowiły okres niemal zupełnego zamarcia aktywności ruchów politycznych, kwestionujących dobroczynną potęgę kapitału. Chociaż w czasie wojen w Ameryce Południowej szeroka opinia publiczna zdawała sobie sprawę, że amerykańskie koncerny wspierają różnej maści dyktatorów, działania solidarnościowe w USA i Kanadzie

ograniczały się wówczas do wywierania nacisków na rządy, całkowicie ignorując międzynarodowe korporacje. Jak to sformułowano w jednym raportów: „atakowanie [korporacji] najczęściej uważano wówczas za pozostałość po „niemądrych latach 70.”.⁴⁸²

Był jednak jeden ważny wyjątek od tej zasady: ruch przeciwko apartheidowi. Kiedy społeczność międzynarodowa odmówiła wprowadzenia bezwzględnego zakazu wymiany handlowej z Republiką Południowej Afryki, przeciwnicy apartheidu w Europie i Ameryce opracowali zestaw alternatywnych blokad, mających na celu jeśli nie powstrzymanie międzynarodowych koncernów od zyskowej kolaboracji z rasistowskim reżimem, to przynajmniej uprzykrzenie mu życia. Na kilku uniwersytetach studenci i pracownicy naukowcy zbudowali namiotowe, żądając, by ich uczelnie zrezygnowały z dotacji od firm prowadzących interesy w RPA. Kościelni działacze wpadali na zebrania akcjonariuszy i wzywali do natychmiastowego wycofania się z działalności na terenie RPA, zaś bardziej umiarkowani inwestorzy naciskali na rady nadzorcze, by przyjęły tak zwany Kodeks Sullivana - zbiór zasad dla koncernów prowadzących działalność na terenie RPA, pomagający zminimalizować poparcie dla rasistowskiego systemu. Związki zawodowe wycofywały swoje fundusze emerytalne i zamykały konta w bankach udzielających pożyczek południowoafrykańskiemu rządowi, a władze wielu miast wydawały postanowienia o niekorzystaniu z usług firm inwestujących w RPA, często zrywając milionowe kontrakty. Najbardziej pomysłowa blokada była dziełem międzynarodowego ruchu związkowego. Kilka razy do roku związki ogłaszały jednodniową akcję, podczas której robotnicy portowi odmawiali rozładowywania statków z towarami z Południowej Afryki, a pracownicy linii lotniczych nie bukowali połączeń z

Johannesburgiem. Jak to ujął działacz związkowy Ken Luckhardt, prowadzili „działalność polityczną na etapie produkcji”.⁴⁸³

Mimo wyraźnych podobieństw istnieje kluczowa różnica między akcjami przeciwko apartheidowi a zdobywającymi sobie dzisiaj coraz większą popularność antykorporacyjnymi kampaniami. Bojkot Południowej Afryki miał na celu walkę z rasizmem i jedynie wykorzystywał handel (czy to import wina, czy eksport dolarów General Motors) jako narzędzie obalenia systemu politycznego tego kraju. Wiele dzisiejszych kampanii przeciwko wielkim korporacjom także ma charakter politycznego ataku, tyle tylko, że jest on wymierzony w równym stopniu w system globalnej gospodarki, co polityczny system danego kraju. W epoce apartheidu przedsiębiorstwa, w rodzaju Royal Bank of Canada, angielskiego Barclays Bank czy General Motors były powszechnie uważane za moralnie obojętne siły, niejako przypadkiem uwikłane we współpracę z chorobliwie rasistowskim reżimem. Dzisiejsi działacze coraz częściej widzą w międzynarodowych koncernach oraz programach politycznych, dzięki którym cieszą się one nieskrępowaną swobodą, podstawową przyczynę ucisku politycznego w różnych zakątkach świata. Czasem koncerny dopuszczają się gwałtów w zмовie z rządami, czasami zaś pomimo ich najlepszych starań.

W ostatnich latach metodę analizy systemowej zaczęło stosować kilka uznanych organizacji obrońców praw człowieka, w tym Amnesty International, PEN, Human Rights Watch oraz takie ugrupowania ekologiczne, jak Sierra Club. Dla wielu z tych organizacji oznacza to istotną zmianę. Do połowy lat 80. inwestycje zagraniczne na obszarze Trzeciego Świata uważano powszechnie za motor walki z nędzą. W 1996 roku słuszność tego poglądu była już jednak otwarcie kwestionowana; narodziła się również świadomość, iż rządy krajów rozwijających się

chronią zyskowne inwestycje - kopalnie, zapory pola naftowe, elektrownie i strefy produkcji eksportowej - przymykając oko na łamanie prawa i jawny wyzysk swoich własnych obywateli przez międzynarodowe korporacje. A kraje zachodnie, z których wywodzi się większość owych korporacji, zachwycone wzrostem obrotów handlowych, również wołały patrzeć w drugą stronę, bynajmniej nie paląc się do ryzykowania własnej globalnej konkurencyjności w imię rozwiązywania cudzych problemów. W końcowym rozrachunku obietnica, iż zagraniczne inwestycje przyniosą wolność i demokrację narodom Azji, środkowej i południowej Ameryki, a także Afryki, zaczęła zakrawać na okrutny żart. Gorzej: co i rusz kolejne doniesienia potwierdzają, że zagraniczne koncerny nakłaniają albo wręcz bezpośrednio zatrudniają lokalną policję i armię do wykonywania takich niemiłych zadań, jak wysiedlanie chłopów i tubylczych plemion, tłumienie strajków, aresztowanie i zabijanie uczestników pokojowych protestów - a wszystko to w imię ochrony niezakłóconej wymiany handlowej. Innymi słowy, wielkie korporacje raczej hamują rozwój, niż przyczyniają się do poprawy jakości życia.

Arvind Ganesan z Human Rights Watch otwarcie wypowiada się na temat tego, co jego organizacja definiuje jako „zmianę w sposobie myślenia o korporacyjnej odpowiedzialności za prawa człowieka”.⁴⁸⁴ Wzrost wymiany handlowej zamiast wspomagać przestrzeganie praw człowieka powoduje, iż „rządy poświęcają prawa człowieka dla jak największych korzyści z handlu”.⁴⁸⁵ Ganesan zwraca uwagę, że zerwanie związku między inwestycjami a wspieraniem przestrzegania praw człowieka jest dzisiaj najwyraźniejsze w Nigerii, gdzie długo oczekiwane przejście do demokracji zbiegło się z nową falą brutalnych akcji wojska wymierzonych w mieszkańców Deltę Nigru, protestujących przeciwko działalności koncernów naftowych.

Amnesty International, odchodząc od wyłącznego zajmowania się więźniami prześladowanymi za przekonania polityczne bądź religijne, również zaczyna zdawać sobie sprawę z kluczowej roli międzynarodowych korporacji w łamaniu praw człowieka na całym świecie. Coraz częściej w raportach AI pojawiają się informacje o ludziach prześladowanych, jak Ken Saro-Wiwa, za antykorporacyjne poglądy, uważane przez ich rządy za destabilizujące. Raport AI z 1997 roku zawiera dokumentację brutalnych aresztowań i morderstw jakich ofiarą padają indyjscy wieśniacy prowadzący pokojową kampanię przeciwko budowie elektrowni i luksusowych hoteli na uprawianej przez siebie ziemi. Innymi słowy, interwencje korporacji sprawiają, iż demokratyczne państwo staje się mniej demokratyczne. „Dążenie do rozwoju” ostrzega Amnesty International, „odbywa się kosztem praw człowieka...”.

Model ten ukazuje wyraźnie, jak daleko centralne i państwowe władze Indii gotowe są posunąć się w wykorzystywaniu fizycznej siły państwa i nagananiu obowiązującego prawa, by chronić projekty rozwoju gospodarczego poprzez ograniczanie swobody stowarzyszania się, wypowiedzi i zgromadzeń. Dążenie do liberalizacji gospodarki, budowy nowych gałęzi przemysłu i rozwoju infrastruktury w wielu rejonach kraju odbywa się kosztem spychania na margines, a nawet wysiedlania lokalnych społeczności, prowadząc do kolejnych przypadków łamania praw człowieka.⁴⁸⁶

Sytuacja Indii nie jest „wyjątkowa, ani najgorsza”, lecz stanowi przejaw ogólnej tendencji do poświęcania praw człowieka na rzecz „rozwoju”, charakterystycznej dla globalnej ekonomii w ogóle.

KTO TO RZĄDZI?

Zbieżność działań instytucji dokumentujących łamanie praw człowieka z akcjami ruchu antykorporacyjnego jest wynikiem uświadomienia sobie, iż wielkie korporacje są nie tylko dostarczycielami produktów, których wszyscy pragniemy, lecz także najpotężniejszymi silami politycznymi naszych czasów. Wszyscy wiemy, co mówią statystyki: że budżety korporacji w rodzaju Shella czy Wal-Marta przekraczają PKB większości krajów na świecie; że wśród 100 najlepiej funkcjonujących gospodarek świata jest 51 międzynarodowych korporacji i tylko 49 państw. Czytaliśmy (albo słyszeliśmy) o tym, że garstka potężnych dyrektorów naczelnych dyktuje nowe zasady globalnej ekonomii, szykując, jak to ujął kanadyjski pisarz John Ralston Saul, „zamach stanu w zwolnionym tempie”. W *Silent Coup*, książce na temat potęgi wielkich korporacji, Tony Clark posuwa się o krok dalej, przekonując, że obywatele powinni wystąpić przeciwko korporacjom nie dlatego, że nie podobają im się ich produkty, lecz ponieważ posiadają one władzę polityczną pozwalającą na skuteczne wdrażanie programu globalizacji. Innymi słowy, musimy stawić im czoła dlatego, że to one nami rządzą.

Chociaż więc media lubią nazywać kampanie przeciwko koncernom w rodzaju Nike'a „bojkotami konsumenckimi”, określenie to zawiera tylko część prawdy. Właściwiej byłoby nazywać je akcjami politycznymi, wykorzystującymi towary konsumenckie jako łatwe cele, środki public relations i narzędzia masowej edukacji. W przeciwieństwie do bojkotów konsumenckich z lat 70., związek między konkretnym wyborem stylu życia (co jeść, co palić, w co się ubierać) a szeroko pojmowaną kwestią reorganizującego wpływu globalnej korporacji - jej rozmiaru, politycznej siły przebicia i braku przejrzystości - na światową gospodarkę jest tu znacznie bardziej rozmyty i wieloznaczny. To, co się kryje za protestami przed Nike Town, za kremówką rzuconą w Billa Gatesa i za butelką

rozbijającą szybę w okuje praskiego McDonald'sa jest nazbyt trzewne i instynktowne, by dało się ująć w konwencjonalnych kategoriach - najprościej to nazwać narastającą niechęcią. Niechęcią wywołaną w równym stopniu przejmowaniem władzy politycznej, co kradzieżą publicznej i umysłowej przestrzeni. Lubię myśleć, że nie bez znaczenia była tu również arogancja samego brandingu: sianie niezadowolenia jest wpisane w jego DNA.

- Słuchaj, Mike, jest autentyczny rynek na prawdę o Nike'u(..) Zadebiutujemy komercyjną bazą danych o przypadkach łamania przez Nike prawa pracy! Już widzę naszą stronę internetową i CD-ROM ze statystykami, zaprzysiężonymi oświadczeniami robotników, raportami organizacji obrońców praw człowieka i krótkimi materiałami filmowymi.

- Taki produkt niszowy, no nie, kotku?

- Nie. To będzie coś wielki ego!⁴⁸⁷

Tak rozmawiają ze sobą bohaterowie komiksu Gary'ego Trudeau - i jest to bardzo celny żart. Nieustające ataki na Nike'a, Shella i McDonald'sa nie tylko odzwierciedlają autentyczne oburzenie niehumanitarnymi warunkami pracy w półlegalnych fabryczkach, wyciekami ropy i korporacyjną cenzurą, lecz również pokazują, jak bardzo rozpowszechnione są nieprzyjemne nastroje. Potrzeba (i realne możliwości) podtrzymania dryfującej w powietrzu niechęci do korporacji przy pomocy sprawdzonych faktów, liczb i obrazków z życia stała się dzisiaj tak powszechna, iż gasną wobec niej nawet tradycyjne animozje między poszczególnymi odłamami ruchów społecznych i ekologicznych. Związek zawodowy "United Food and Commercial Workers", który zaczął atakować Wal-Marta z powodu niskich płac i rozwalania związków zawodowych, obecnie zbiera i rozpowszechnia informacje o budowaniu przez tę sieć hipermarketów na uświęconych miejscach pochówku autochtonicznych plemion. Od kiedy związek

pracowników sklepów spożywczych interesuje się walką o prawo do ziemi przodków? A odtąd to, odkąd walka z Wal-Martem stała się samoistnym celem. Dlaczegoż to podczas procesu o McZniesławienie anarchizujący londyńscy ekolodzy - którzy w ogóle uznają wszelką pracę za zło - zabrali głos w obronie zatrudnianych przez McDonald'sa nastolatków? Ponieważ w ich oczach był to jeszcze jeden sposób na to, żeby dopiec Złotej Bestii.

Polityczne tło tego zjawiska jest dobrze znane. W ciągu ostatnich dziesięciu lat obywatele wielu krajów usiłowali odwrócić konserwatywne tendencje w gospodarce, głosując na liberałów, partie pracy czy socjaldemokratów; przekonali się jednak, że polityka gospodarcza pozostaje bez zmian, o ile nie staje się jeszcze bardziej nastawiona na spełnianie zachcianek światowych korporacji. Stulecia demokratycznych reform, które doprowadziły do zwiększenia przejrzystości rządów, nagle okazały się bez znaczenia wobec międzynarodowych potęg. Jakiż pożytek z obradującego jawnie i odpowiadającego przed obywatelami parlamentu czy Kongresu, jeśli za kulisami nieprzejrzyste korporacje ustalają światowy program polityczny?

Utrata złudzeń co do skuteczności politycznych metod działania jest jeszcze lepiej widoczna na forum międzynarodowym, gdzie konsekwentnie torpedowano wszelkie próby uregulowania działalności wielkich korporacji przez ONZ i instytucje nadzorujące handel. Wyraźny krok do tyłu nastąpił w roku 1986, kiedy amerykański rząd skutecznie ukręcił łeb mało znanej Komisji ONZ ds. Międzynarodowych Korporacji. Komisja, powstała w połowie lat 70., pracowała nad stworzeniem uniwersalnego kodeksu postępowania dla międzynarodowych korporacji. Do jej zadań należało przeciwdziałanie korporacyjnym nadużyciom w rodzaju zasypywania rynków Trzeciego Świata wycofanymi z użycia na Zachodzie lekarstwami, badanie, jak strefy produkcji eksportowej i wydobywanie surowców wpływają

na środowisko naturalne i lokalne rynki pracy a także promowanie większej przejrzystości sektora prywatnego oraz zwiększenia jego odpowiedzialności wobec społeczeństwa.

Dzisiaj słusność tych celów nie budzi wątpliwości, komisja padła jednak ofiarą swoich czasów. Amerykańscy przemysłowcy, od początku przeciwni jej powstaniu, wykorzystali zimnowojenne nastroje, by nakłonić rząd USA do wycofania się z jej prac, pod pretekstem, iż stanowi ona komunistyczny spisek i przykrywkę dla sowieckich szpiegów. Dlaczego, pytali, przedsiębiorstw bloku wschodniego nie bada się równie wnikliwie, co amerykańskich korporacji? W czasach antykomunistycznej paranoi wszelka krytyka nadużyć międzynarodowych korporacji była automatycznie uważana za atak na zachodni system; doszło do tego, że po tragedii w Bhopal w 1984 roku pierwszą reakcją przedstawiciela amerykańskiej ambasady nie był bynajmniej okrzyk zgrozy, lecz słowa: „To prawdziwe święto dla komunistów. Przez wiele tygodni będą mieli z czego się cieszyć”.⁴⁸⁸

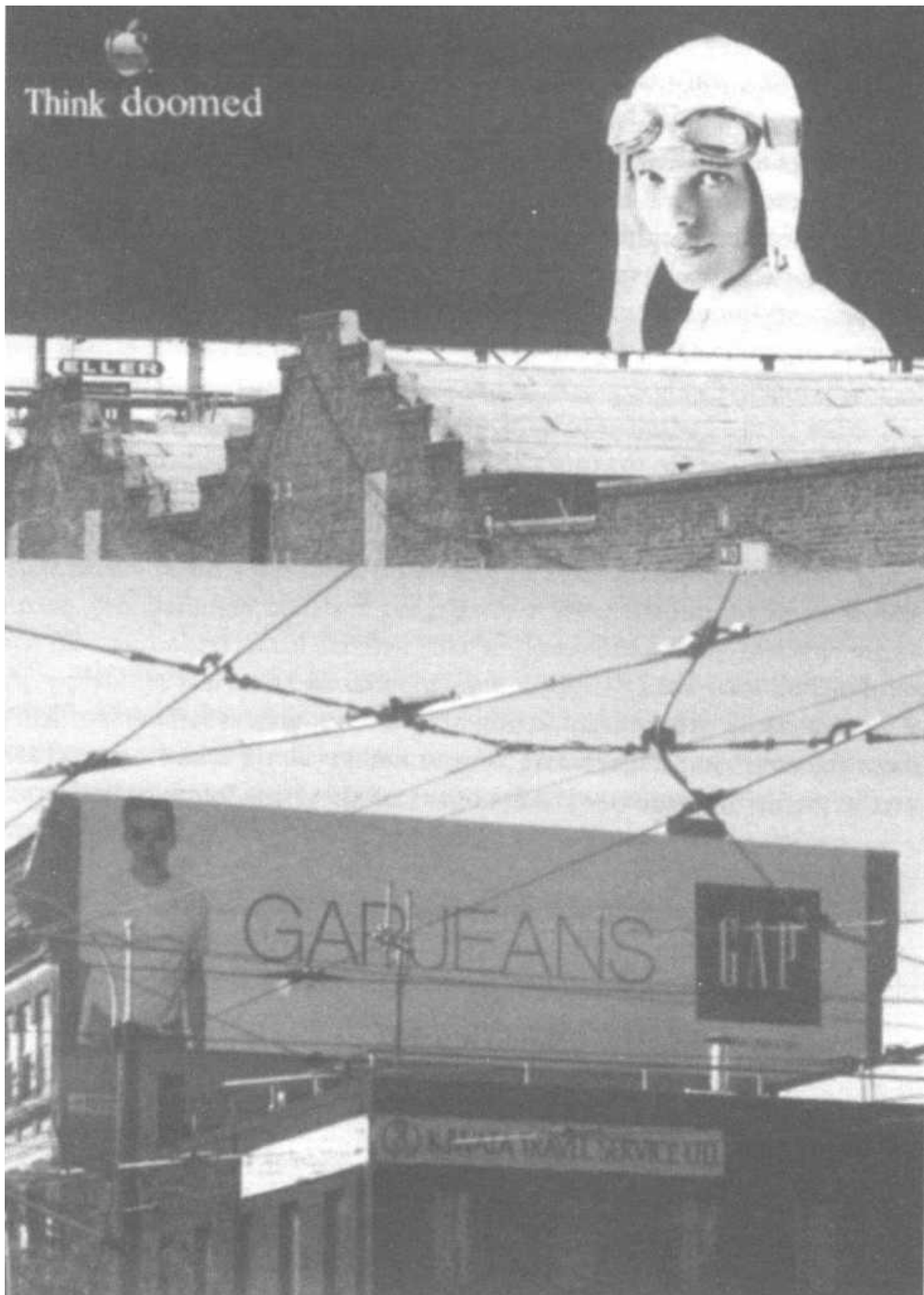
W czasach mniej odległych widzieliśmy, jak próba nakłonienia Światowej Organizacji Handlu do uczynienia przestrzegania podstawowych praw pracy obowiązującą zasadą globalnej wymiany handlowej została storpedowana przez państwa członkowskie, które uznały, iż jest to zadaniem Międzynarodowej Organizacji Pracy. MOP „jest instytucją powołaną do określania i zajmowania się tego rodzaju standardami, my zaś deklarujemy swoje poparcie, wyrażające się w ich promowaniu”, stwierdza deklaracja podpisana 13 grudnia 1996 w Singapurze przez ministrów handlu państw członkowskich WTO. Kiedy jednak MOP wzięła na siebie przygotowanie kodeksu postępowania dla korporacji, również i ta inicjatywa została zablokowana.

Torpedowanie wysiłków zmierzających do uregulowania działań korporacji doprowadziło w pewnym momencie do niemal zupełnego paraliżu ruchów reformatorskich: wyglądało na to, że obywatele stracili prawo głosu. Z czasem jednak garstce organizacji pozarządowych i grup postępowych intelektualistów udało się rozwinąć strategię polityczną opartą na uznaniu faktu, iż opinia publiczna chętniej daje się popchnąć do działania przeciwko powszechnie znanym międzynarodowym markom niż siedzącym w ich kieszeniach politykom. Okazało się też, że kiedy korporacjom zaczyna palić się grunt pod nogami, wybrani w demokratycznych wyborach politycy stają się nagle znacznie bardziej skłonni do zwrócenia swojego zainteresowania w ich stronę. Jeff Ballinger, działacz związkowy z Waszyngtonu, otwarcie wyjaśnia, dlaczego obrał za cel ataków Nike'a: „Ponieważ mamy znacznie większy wpływ na marki niż na nasze własne rządy”.⁴⁸⁹ Poza tym, dodaje John Vidal: „Aktywiści zawsze atakują tych, którzy mają władzę. [...] Skoro więc władza przechodzi z rąk rządów w ręce przemysłu i międzynarodowych korporacji, również ostrze społecznego sprzeciwu musi obrócić się w tym właśnie kierunku”.⁴⁹⁰

Różnego autoramentu ruchy, zwracające się przeciwko międzynarodowym przedsiębiorstwom, wypracowały wspólny imperatyw: „mamy prawo wiedzieć”. Skoro międzynarodowe korporacje, argumentują, są dzisiaj większe i potężniejsze od rządów, to chyba powinniśmy oczekiwać od nich, że będą równie przejrzyste i odpowiedzialne przed społeczeństwem, jak tego wymagamy od naszych instytucji publicznych. Zgodnie z takim rozumowaniem, organizacje walczące o poprawę warunków pracy żądają, by Wal-Mart ujawnił pełną listę zakładów na całym świecie produkujących towar które sprzedaje w swoich hipermarketach. Studenci, jak zobaczymy w rozdziale siedemnastym,

domagają się podobnych informacji na temat fabryk szyjących ubrania z emblematami ich uczelni. Ekolodzy wykorzystali salę sądową do prześwietlenia wewnętrznego funkcjonowania McDonald'sa. Konsumenci na całym świecie domagają się od koncernów w rodzaju Monsanto wyraźnego znakowania produktów zawierających modyfikowane genetycznie składniki oraz otwarcia laboratoriów dla kontrolerów niezależnych organizacji konsumenckich.

Wysuwanie tego rodzaju żądań pod adresem koncernów, oficjalnie odpowiedzialnych tylko wobec swoich akcjonariuszy, zdumiewająco często przynosi efekty. A to dlatego, że wiele międzynarodowych korporacji posiada okazałych rozmiarów słaby punkt. Jak zobaczymy w następnym rozdziale, aktywiści na całym świecie swobodnie wykorzystują czynnik, któremu poświęcona jest niniejsza książka: markę. Wizerunek rynkowy marki, będący źródłem nieprzebranych bogactw wielkich korporacji, stanowi, jak się okazuje, jednocześnie ich piętę achillesową.



U góry: Billboard Liberation Front w starciu z kampanią reklamową Apple na ulicach San Francisco.

Na dole: Gap ofiarą epidemii trupich czaszek, atakującej billboardy w Toronto.

ROZDZIAŁ 15: MARKOWY BUMERANG

Strategie kampanii przeciwko znanym markom

*Zbudowanie wizerunku marki może zabrać i 100 lat, ale wystarczy 30 dni,
żeby legł on w gruzach*

- David D'Alessandro, prezes John Mutual Life Insurance,
6 stycznia 1999

Branding, jak widzieliśmy, funkcjonuje jak balon: szybko rozdyma się do gigantycznych rozmiarów, ale treści w nim niewiele. Nic więc dziwnego, że zdołał narobić sobie mnóstwo uzbrojonych w szpikulce wrogów, którym przyświeca jeden cel: nakłuć korporacyjny pęcherz i popatrzeć, jak jego żalosne strzępki spadają na ziemię. Im więcej energii wkłada dana firma w metkowanie pejzażu kulturowego, im bardziej niefrasobliwie traktuje przy tym swoich pracowników, tym większe prawdopodobieństwo, że posiada batalion cichych wrogów, czekających na dogodny moment, by wetknąć jej szpilkę. Co więcej, metoda brandingu czyni stosujące je korporacje szczególnie bezbronnymi wobec najbardziej oczywistej taktyki, jaką dysponują aktywiści: wykorzystania sekretów produkcji marki jako amunicji do roztrzaskania jej marketingowego wizerunku.

Produkcja i marketing, chociaż nie zawsze były rozdzielone aż tyloma akwenami i warstwami pod-kontrahentów co dzisiaj, nigdy nie żyły ze sobą zbyt blisko. Oddalanie produktów od fabryk, w których powstały, jest podstawowym zadaniem reklamy, odkąd wczesne kampanie reklamowe wykreowały pierwsze maskotki przydające swojskości masowo produkowanym towarom. Wciąż nie straciło aktualności słynne zalecenie

Helen Woodward, wpływowej copywriterki z lat 20., która ostrzegła swoich kolegów po fachu: „Jeśli macie reklamować produkt, w żadnym razie nie oglądajcie fabryki, w której on powstaje. .. Nie oglądajcie ludzi przy pracy [...] ponieważ, widzicie, znajomość prawdy o czymkolwiek, autentycznej wewnętrznej prawdy, bardzo utrudnia pisanie powierzchownych dyrdymalek, dzięki którym to coś się sprzedaje”.⁴⁹¹

W tamtych czasach dickensowskie sceny w rodzaju pożaru w Triangle Shirtwaist Company wciąż jeszcze były żywe w pamięci zachodnich konsumentów. Pamiętali o ciemnych stronach industrializacji kupując mydło, pończochy, samochody czy jakiegokolwiek inne produkty obiecujące duchowe szczęście i zazdrość otoczenia. Zresztą dużą część konsumentów, do których zwracała się reklama, stanowili robotnicy fabryczni, copywriterzy skrzętnie więc unikali jakichkolwiek skojarzeń z ponurą monotonią linii montażowej.

Przestawienie się krajów rozwiniętych na „gospodarkę informacyjną” wywołało jednak coś w rodzaju nostalgii za naturalistycznym autentyzmem epoki industrializacji. Fabryka, największe tabu marketingu, znalazła w końcu swoje miejsce w reklamie. Hala fabryczna występuje w reklamówce samochodów Saturn, gdzie nad wyraz samodzielni robotnicy mogą zatrzymać taśmę, kiedy tylko uznają, że coś wygląda odrobinę „nie tak”. Migawkowe ujęcia fabrycznych wnętrz pojawiły się również w spocie Subaru z początku lat 90., by zilustrować świeżą myśl agencji Wieden & Kennedy, że przy kupowaniu samochodu nie idzie o to, by zrobić wrażenie na sąsiadach, lecz żeby jeździć „najlepszą maszyną”.

Hale fabryczne z reklamówek Saturna i Subaru w niczym nie przypominają jednak dawnych manufaktur, od których Woodward radziła swoim kolegom trzymać się jak najdalej; są nostalgiczną wizją epoki New Age, tyleż realistyczną, co podrygujący w rytm techno technicy Intela. Ich

rolą, podobnie jak Ciotki Jemimy i maskotki płatków Quaker Oats, jest skojarzenie Subaru i Saturna z prostszymi czasami, kiedy towary produkowano w tych samych krajach, w których je konsumowano, ludzie znali swoich sąsiadów i nikt jeszcze nie słyszał o strefach produkcji eksportowej. Na początku lat 90., kiedy jedną po drugiej likwidowano fabryki samochodów, a rynek zalewały tańsze modele z importu, tego rodzaju reklamy - rzekomo ukazujące nam, co kryje się pod lśniąca powierzchnią reklamy - miały na celu nie wyjaśnienie, lecz zaciemnienie procesu produkcji.

Innymi słowy zasada Helen Woodward jest dzisiaj bardziej na czasie niż kiedykolwiek dotąd: nigdy jeszcze podwójne życie markowych towarów nie ukrywało równie głębokiego konfliktu. Wbrew globalistycznej retoryce, planeta podzielona jest między producentów i konsumentów, a w interesie zarabiających krocie supermarków leży, aby ten podział pozostał możliwie najgłębszy. Bardzo to zgrabna formuła: kontrahenci, produkujący buty dla Reeboka czy koszulki z Myszką Miki w specjalnych strefach ekonomicznych, nie mają bezpośrednich kontaktów z szeroką rzeszą klientów, mogą więc do woli babrać sobie swoje public relations. Budowanie pozytywnej relacji z kupującą publiką pozostaje całkowicie w rękach zorientowanych na markę międzynarodowych korporacji. Jedyny haczyk polega na tym, iż aby system działał bez zakłóceń, trzeba utrzymać robotników w maksymalnej niewiedzy co do rynkowej egzystencji wytwarzanych przez nich produktów, konsumenci zaś powinni trzymać się z dala od fabrycznego życia kupowanych przez siebie marek.

Formuła ta długi czas funkcjonowała bez zarzutu. Przez pierwsze dwadzieścia lat swojego istnienia strefy produkcji eksportowej istotnie stanowiły wstydlivy sekret globalizacji - chronione „magazyny siły roboczej”, gdzie szpetny proces produkcji odbywał się w ukryciu, za

wysokimi murami i zasiekami z drutu kolczastego. Jednak szaleństwo filozofii „marka, nie produkt”, które ogarnęło świat biznesu na początku lat 90., obróciło się w końcu przeciwko swobodnym, niematerialnym korporacjom. Nic dziwnego. Bezceremonialne oderwanie marek od ich tradycyjnych miejsc produkcji i zesłanie fabryk do industrialnego piekła specjalnych stref ekonomicznych stworzyło potencjalnie wybuchową sytuację. To tak, jakby funkcjonowanie globalnego łańcucha produkcyjnego zasadało się na przekonaniu, że robotnicy na Południu i konsumenci na Północy nie są w stanie wypracować środków wzajemnej komunikacji - że wbrew całej tej gadaninie o cudownych, powszechnie dostępnych nowych technikach przekazywania informacji, jedynie korporacje zdolne są do swobodnego poruszania się po całym globie. Koncerny w rodzaju Nike'a i Disneya własnej skrajnej arogancji zawdzięczają swoją dzisiejszą bezbronność wobec obydwu ulubionych taktyk antykorporacyjnych aktywistów: informowania robotników, wypruwających sobie żyły gdzieś na końcu świata, o prawdziwym bogactwie metkowych potentatów i rozpowszechnianie przywiezionych stamtąd obrazów nędzy i wstrząsających warunków produkcji, by za ich pomocą zedrzyć łuski z oczu zachodnich konsumentów.

AKTYWIZM PROSTO OD PROJEKTANTA: LOGO GŁÓWNĄ GWIAZDĄ WIECZORU

Siedzę w zatłoczonej sali wykładowej w kalifornijskim Berkeley i ktoś odwraca kołnierzyk mojej koszulki, żeby zobaczyć metkę. Przez moment czuję się, jakbym wróciła do podstawówki, gdzie Romi, nasza metkowa strażniczka, tropi oszustów. Mamy jednak rok 1997, zaś osobą zaglądającą mi pod kołnierzyk jest Lorajo Foo, przewodnicząca Sweatshop Watch. Prowadzi seminarium na temat „walki z wyzyskiem robotników w kraju i na świecie”, w ramach konferencji poświęconej globalizacji.

Foo zawsze, kiedy prowadzi seminarium, wyjmuje z torby nożyczki i prosi uczestników, żeby poodcinali metki ze swoich ubrań. Potem rozwija mapę świata, nakreśloną na białej tkaninie. Wyzwolone przez nas metki z nazwami marek zostają naszyte na mapę, którą wiele podobnych spotkań w kilku krajach zmieniło w zwariowany patchwork znaków firmowych znanych marek: Liz Clairbone, Banana Republic, Victoria's Secret, Gapa, Jones New York, Calvina Kleina i Ralpa Laurena. Największa koncentracja małych prostokątów przypada na Azję i Amerykę Łacińską. Następnie Foo odtwarza szlaki migracyjne koncernów: zaczyna od czasów, gdy jeszcze produkowały swoje towary w Ameryce Północnej (zaledwie kilka metek pozostało na tej części mapy); następnie przenosi się do Japonii i Korei Południowej; potem do Indonezji i na Filipiny; stamtąd do Chin i Wietnamu. Foo uważa, że metki z ubrań stanowią znakomitą pomoc naukową; czynią z odległych, skomplikowanych zagadnień coś równie bliskiego, jak ciuch na twoim grzbiecie.

Trzeba powiedzieć, że siła oddziaływania antymetkowego aktywizmu najbardziej zaskoczyła samych inicjatorów tego ruchu. Wielu z nich ma na koncie długoletnią działalność na rzecz żyjących w nędzy, zepchniętych na margines mieszkańców Trzeciego Świata. W latach 80. prowadzili niewdzięczne, żmudne kampanie na rzecz nikaraguańskiej partyzantki sandinistowskiej i opozycyjnego FMLN w Salwadorze. Kiedy wojny skończyły się i globalizacja przyspieszyła kroku, zdali sobie sprawę, iż dla wyzyskiwanej biedoty Ameryki Środkowej manufaktury; zamknięte wewnątrz strzeżonych przez wojsko stref ekonomicznych, stanowią nową strefę działań wojennych. W swoich najśmielszych snach nie spodziewali, iż opinia publiczna aż tak życzliwie odniesie się do tego problemu. „Myślę, że tak duży odzew bierze się stąd, iż ludzie dostrzegają bezpośredni związek tego problemu ze swoim własnym życiem; nie jest to już dla nich

coś, co dzieje się „gdzieś daleko” - zagadnienie to nabrało znacznie większej realności, niż wojny w Ameryce Środkowej”, mówi Trim Bissel z waszyngtońskiej Campaign for Labor Rights. „Jedząc w restauracji którejś z wielkich sieci, być może spożywają żywność, której produkcja w ten czy inny sposób wiązała się z uciskiem. Zabawki, które kupują swoim dzieciom, być może zrobiły inne dzieci, pozbawione dzieciństwa. To coś tak bezpośredniego, emocjonalnego i ludzkiego, że przychodzą do *nas* i pytają: „Jak mogę pomóc?”. Nie musimy nikomu mówić, że jest problem. Najczęściej nasza praca sprowadza się do wyjaśniania, jak najlepiej spożytkować swój gniew”.⁴⁹²

Amerykańska dziennikarka Lorraine Dusky opisała dynamikę takiego osobistego stosunku w *USA Today*. W maju 1998 roku, oglądając w telewizji relację z zamieszek w Indonezji, zaczęła się zastanawiać, czy metki na jej ubraniach mogą mieć coś wspólnego z indonezyjską dziewczyną, rozpaczającą nad ciałem zabitego w strzelaninie. „Czy moje najki ponoszą jakąś winę?”, pisze. „Ta osierocona młoda dziewczyna nadal może miałyby ojca, gdyby Nike wymógł na swoim kontrahencie lepsze stawki dla robotników. A gdyby zrobił to Nike, inni właściciele fabryk poszliby może za jego przykładem”. Oskarżanie własnych najków o odpowiedzialność za śmierć uczestnika pro- demokratycznej demonstracji w Indonezji może się wydać pewną przesadą, stanowiło jednak niezbędne ogniwo pozwalające zrozumieć, jak pisze Dusky; że „globalizacja oznacza nie tylko łatwiejszą wymianę walut i towarów; oznacza również, iż wszyscy jesteśmy stróżami naszych sióstr i braci”.⁴⁹³

Jakkolwiek skuteczność antymetkowych kampanii może istotnie wynikać z ich bezpośredniego związku z naszym ometkowanym życiem, istnieje jednak jeszcze inny powód ich wielkiej popularności, zwłaszcza wśród młodych ludzi. Antykorporacyjny aktywizm do maksimum

wykorzystuje zapożyczony luz i powiew wielkiego świata - przejęte, o ironio, od samych marek. Znaki firmowe, odcisnięte w naszych mózgach przez najwspanialsze kampanie reklamowe, jakie można kupić za pieniądze, i wydzwignięte jeszcze trochę bliżej słońca dzięki sponsorowaniu naszych ulubionych wydarzeń kulturalnych, pławią się w nieustającym blasku - w „*loglo*” - by użyć słowa wymyślonego przez autora powieści fantastycznonaukowych Neala Stevensona.⁴⁹⁴ Jak przepowiedział Alexis de Tocqueville, to takie właśnie fantastyczne utwory mogą sprawić, że „będziemy niekiedy żałować rzeczywistego świata” - a żadna rzeczywistość nie wydaje się dzisiaj bardziej pożałowania godna od rzeczywistości ludzi cierpiących nędzę i ucisk w odległych zakątkach globu. W latach 70., gdy *loglo* rozjarzyło się mocniejszym blaskiem, aura ruchów odwołujących się do sprawiedliwości społecznej znacząco przygasła; ich przygnębiająco nierynkowe metody i działania straciły wszelką atrakcyjność dla energicznych młodych ludzi i mediów hołdujących wymogom ulizanej estetyki.

Odkąd antykorporacyjny aktywizm zaczął przyjmować estetykę i humor prowokacji kulturowej oraz prześmiewczą postawę RTS-u, stan rzeczy powoli ulega zmianie. Stosowanie nowej „rzepiej” strategii umożliwia zagorzałym krytykom marek wykorzystanie *loglo* w zupełnie nieprzewidziany sposób. *Loglo* błyszczy dzisiaj z taką siłą, iż przyświeca nawet aktywistom, zajęтым atakowaniem tej czy innej marki. Owo podłączanie się pod cudzy branding może komuś wydać się zdradą czystości przekonań politycznych, bez wątpienia pomaga jednak pozyskać dla sprawy zastępy szeregowych żołnierzy. Kampanie przeciwko wielkim korporacjom, podobnie jak udane prowokacje kulturowe, czerpią energię z siły oddziaływania i masowej atrakcyjności marketingu, po to, by ją

skierować przeciwko markom, tak skutecznie kolonizującym nasze codzienne życie.

Możemy prześledzić działanie techniki ju-jitsu na przykładzie klasycznej zagrywki wielu antymetkowych kampanii: zorganizowania wizyty robotnika z Trzeciego Świata w reprezentacyjnym salonie handlowym Pierwszego Świata - oczywiście pod baczным okiem kamer. Mało który wydawca programu informacyjnego zdoła oprzeć się medialnemu urokowi chwili, w której indonezyjska robotnica wydaje zduszony okrzyk, dowiedziawszy się, że najki, które tłucze za dwa dolary dziennie, sprzedają w Nike Town w San Francisco po 120 dolarów od pary. Od 1994 roku indonezyjscy robotnicy Nike'a odbyli co najmniej pięć osobnych objazdów z odczytami po całej Ameryce Północnej i Europie. Cicih Sukaesih, wyrzucona z pracy za próbę zorganizowania związku zawodowego, odbyła trzy podróże, sponsorowane wspólnie przez koalicję organizacji kościelnych, robotniczych i studenckich. W sierpniu 1995 roku dwie szwaczki Gapa - 17-letnia Claudia Leticia Molina z Hondurasu i 18-letnia Judith Yanira Viera z Salwadoru - odbyły podobny objazd, wygłaszając odczyty przed dziesiątkami sklepów Gapa w USA i Kanadzie. Na konsumentach największe wrażenie wywarło jednak wystąpienie przed Kongresem USA piętnastolatki Wendy Diaz, dzięki któremu problem pracy dzieci przestał być anonimowy. Diaz od 13. roku życia szyła w Hondurasie spodnie dla Kathie Lee Gifford. Zeznając przed Kongresem powiedziała, że jej zakład zatrudniał „około setki nieletnich, takich jak ja - mających po 13, 14 i 15, a czasami nawet 12 lat. [...] Czasami trzymają nas w pracy przez całą noc. [...] Nadzorcy wrzeszczą i krzyczą, żebyśmy pracowały prędeej. Czasami rzucają w nas sztukami odzieży, szarpia i popychają. [...] Niektóre dziewczęta są dotykane przez menedżerów Udając, że żartują, dotykają

naszych nóg. Wiele z nas chciałoby pójść do szkoły wieczorowej, ale nie możemy, bo ciągle zmuszają nas do pracy po godzinach”.⁴⁹⁵

Palmę pierwszeństwa w wytrwałym, nieubłaganym wykorzystywaniu najróżniejszych szpar i pęknięć brandingowej ekonomii dzierży National Labor Committee, kierowany przez Charlesa Kernaghana. W ciągu 5-letniej działalności (1994-1999) trzyosobowe biuro NLC w Nowym Jorku, wykorzystujące zagrywki medialne w stylu Greenpeace, zdołało zainteresować ciężkim położeniem wyzyskiwanych robotników znacznie więcej osób niż dysponujący milionami dolarów ruch związkowy na przestrzeni stulecia swojego istnienia. Jak to ujmuje biblia przemysłu odzieżowego *Women's Wear Daily*: „Charles Kernaghan i jego batalia przeciwko wyzyskowi robotników narobiły najwięcej szumu wokół sprawy łamania prawa pracy od pożaru w Traingle Shirtwaist Company”.⁴⁹⁶

NEC nie dokonało tego niezwykłego przecież wyczynu, naciskając na rząd czy nawet organizując robotników. Robi to obrzucając błotem najjaśniej błyszczące znaki handlowe markowego krajobrazu. Metoda Kernaghana jest bardzo prosta. Najpierw wybiera najbardziej kreskówkowe loga Ameryki, czy to w sensie faktycznym, jak Myszka Miki, czy też praktycznym, jak Kathie Lee Gifford. Następnie doprowadza do spektakularnej kolizji wizerunku z rzeczywistością. „Wizerunek jest dla nich kwestią życia i śmierci”, mówi Kernaghan o swoich korporacyjnych adwersarzach. „To daje ci nad nimi pewną władzę [...] czyni z nich łatwy cel”.⁴⁹⁷

Kernaghan posiada wrodzone wyczucie języka reklamy, właściwe najzdolniejszym prowokatorom kulturowym. Wiedział, że będzie umiał „sprzedać” zamorskie manufaktury amerykańskim mediom, znanym z podwójnego uprzedzenia: do problemów pracy i do kłopotów w miejscach, gdzie nie mówi się po angielsku. Musiał tylko trzymać się z daleka od

zawiłych przepisów pracy i nieprzeniknionych dla zwykłego śmiertelnika warunków umów handlowych, koncentrując się na znakach firmowych, ukrytych za przypadkami łamania prawa. Dzięki tej formule zdołał zainteresować wyzyskiem robotników takie opiniotwórcze programy, jak *60 Minutes* i *20/20*, a także magazyn *The New York Times*, a w końcu nawet *Hard Copy*, którego ekipa towarzyszyła Kernaghanowi jesienią 1997 w jego podróży po nikaraguańskich manufakturach.

Owo współdziałanie brukowego programu informacyjnego i organizacji walecznych obrońców praw robotników nie było czymś aż tak dziwnym, jak mogłoby się wydawać. Nasza kultura ma wielką słabość do gwiazd i nic jej tak dobrze nie służy, jak unurzanie którejś z nich w błocie. Kernaghan postanowił wykorzystać okoliczność, iż nasza fanatyczna obsesja na punkcie znaków nie wyraża się jedynie w ich tworzeniu, lecz łaknie również ich obalania. Manufaktury Nike'a stały się dla dziennikarzy zajmujących się problemami pracy tym samym, czym dla ich kolegów z działu prawniczego - aczkolwiek na zupełnie inną skalę - był proces O. J. Simpsona: najwyższej klasy błotem. Zaś NLC, dobrze to czy źle (na pewno źle, jak twierdzą przeciwnicy tej organizacji), faktycznie pełni rolę *Hard Copy* ruchu obrońców praw robotników, niestrudzenie poszukując punktów przecięcia oszałamiającej stratosfery gwiazd z prawdziwym życiem na pogrążonych w nędzy ulicach.

Kernaghan wyraża liczby i fakty globalnej ekonomii w takich jednostkach, jak pizamy Disneya, buty Nike'a, alejki Wal-Marta oraz osobiste majątki pewnych osób, kręcąc z cyfr statystyczny bat na korporacje. Przykłady: 50 tys. robotników z Yue Yen Factory w Chinach musiałoby pracować 19 lat, zanim zarobiliby sumę, jaką Nike wydaje na reklamę w ciągu jednego roku.⁴⁹⁸ Roczne wpływy ze sprzedaży Wal-Marta wynoszą 120 razy więcej niż cały budżet Haiti; dyrektor generalny Disneya

Michael Eisner zarabia 9 783 USD na godzinę, tymczasem stawka godzinowa haitańskiego robotnika wynosi 28 centów; Haitańczyk potrzebowałby 16,8 lat, żeby zarobić tyle, co Eisner przez godzinę; 181 milionów w opcjach na zakup akcji, zainkasowane przez Eisnera w 1996 roku, wystarczyłoby na utrzymanie 19 tys. haitańskich robotników wraz z rodzinami przez okres 14 lat.⁴⁹⁹

Typowy kernaghanizm polega na zestawianiu pluszowych luksusów, w jakie opływały pieski na planie *101 Dalmatyńczyków*, z nędznymi norami, w których wegetują robotnice szyjące piżamy z wizerunkami bohaterów filmu. Zwierzęta mieszkały w „psich pałacach”, wyposażonych w miękkie łóżeczka i ogrzewanych specjalnymi lampami, jadały wołowinę i kurczęta oraz korzystały z opieki dyżurującego weterynarza. Robotnicy na Haiti mieszkają w malarycznych ruderach, śpią na twardych pryczach i rzadko stać ich na mięso, nie mówiąc o wizycie u lekarza.⁵⁰⁰ Zderzając olśniewające życie marki z ponurą rzeczywistością produkcji, Kernaghan tworzy własną marketingową magię.

Imprezy NEC - całkowicie odmienne od zwykłych, szarych robotniczych wieców - pławią się w pełnym blasku *loglo*. Za przykład niech nam posłuży demonstracja, która odbyła się w październiku 1997 roku w Nowym Jorku: zaczęła się na Times Square, naprzeciw flagowego salonu Disneya, następnie przeszła Siódmą Aleją, mijając wystawę Tommy Hilfigera, księgarnię Barnes & Noble i dom towarowy Stern. Uczestnicy imprezy inauguracyjnej „Dni Sumienia” skandowali hasła i słuchali przemówień w dekoracjach, na które złożyły się największe loga Manhattanu: gigantyczny czerwony swoosh na tle nieba, maxellowski ludek rozpierający się w swoim fotelu przy gromkich dźwiękach cyfrowej muzyki i trójwymiarowe reklamy *Króla Lwa* na Broadwayu. Jay Mazur, przewodniczący UNITE, oświadczył, że „wyzysk robotników powrócił i

wszyscy wiemy dlaczego” pod gigantycznym neonem z Małą Syrenką, tworzącym wokół jego głowy świetlistą aureolę. W marcu 1999 roku uczestnicy innej manifestacji NEC zaparkowali pod sklepem Disneya ogromnego, gumowego szczura. Daleka od pop-kulturowej ascezy, taktyka Kernaghana przyciąga wielu studentów, którzy ściągają na wiece wyglądając jak żywe prowokacje kulturowe. Licealiści i studenci, którym wciąż jeszcze bliska jest kreskówkowa estetyka kultury *rave*, przebierają się za puchate zwierzątka: wysoką na sześć stóp różową świnkę, która trzyma transparent z napisem „Świnie mówią „nie” zachłanności” albo Ciasteczkowego Potwora z plakatem „Nie ma sprawiedliwości, nie ma ciasteczek”.

Dla NEC logo jest zarówno celem, jak i rekwizytem. Przemawiając do tłumów - na uniwersyteckim kampusie, robotniczym wiecu lub międzynarodowej konferencji - Kernaghan nie rozstaje się nigdy ze stanowiącą jego znak rozpoznawczy torbą na zakupy, wypchaną ubraniami Disneya, portkami Kathie Lee Gifford i innymi towarami znanych marek. Podczas swoich prezentacji pokazuje kwity z kasy i metki z ceną, by zilustrować ogromne dysproporcje między zarobkami robotników, którzy produkują te rzeczy, a tym, ile jesteśmy gotowi zapłacić, żeby je kupić. Torba na zakupy towarzyszy mu również w podróżach na Haiti i do Salwadoru, gdzie wyciąga z niej te same artykuły, by pokazać robotnikom rynkowe ceny ich wyrobów. Typową reakcję na taki pokaz opisuje w liście do Michaela Eisnera:

Przed wyjazdem na Haiti udałem się do sklepu Wal-Marta na Long Island i nabyłem trochę ubrań Disneya wyprodukowanych na Haiti. Pokazałem je zebranym robotnikom, którzy natychmiast rozpoznali swoje wyroby... Podniosłem do góry koszulkę z Pocahontas, rozmiar cztery. Pokazałem im wal-martowską metkę z ceną 10,97 USD. Jednak dopiero,

kiedy przeliczyłem owe 10, 97 USD na lokalną walutę - 172,26 gourdes - wydali z siebie chóralny okrzyk zdumienia, niedowierzania, gniewu, bólu i smutku. Wszystkie oczy wpatrywały się w koszulkę z Pocahontas. [...] W ciągu jednego dnia szyją setki takich koszulek. Ale jedna koszulka w sklepie w USA kosztuje tyle, ile wynoszą ich pięciodniowe zarobki! ⁵⁰¹

Chwila, w której haitańscy robotnicy Disneya wydają jednogłośny krzyk niedowierzania, została sfilmowana na wideo przez jednego ze współpracowników Kernaghana i włączona do wyprodukowanego przez NLC filmu dokumentalnego *Mickey Mouse Goes to Haiti*. Film został pokazany w setkach szkół i domów kultury na terenie Ameryki Północnej i Europy i wielu młodych aktywistów mówi, iż właśnie ta scena odegrała decydującą rolę w przekonaniu ich, by włączyli się w globalną walkę przeciwko wyzyskowi robotników.

DRUGI OBIEG ZNAKÓW FIRMOWYCH

Świadomość rozbieżności między zarobkami a cenami detalicznymi produktów prowadzi także do radykalizacji nastrojów robotników, mających na ogół - jak się o tym przekonałam w Cavite - nader blade pojęcie o wartości produkowanych przez siebie towarów. Menedżer fabryczki All Asia w strefie produkcji eksportowej Cavite zostawiał na widoku metki z ceną koszul Sassoon, wynoszącą 52 USD. „Metki leżały obok guzików i wszyscy mogliśmy je sobie obejrzyć, przechodząc przez pakowalnię”, powiedziała mi jedna ze szwaczek. „Przeliczyliśmy tę sumę na peso i robotnicy zaczęli mówić: „Czyli że firma aż tyle zarabia na sprzedaży? To dlaczego płacą nam takie marne grosze?”. Kiedy słuchy o prowadzonych ukradkiem dyskusjach dotarły do uszu kierownictwa, metki z ceną zniknęły jak złoty sen, i nikt już ich więcej nie widział.

W rzeczywistości, jak miałam się przekonać, samo zdobycie informacji, które marki produkowane są za zamkniętymi bramami Cavite, wymaga dociekliwości detektywa, w czym wyspecjalizowali się pracownicy Workers' Assistance Center, działającego tuż za murami strefy. W siedzibie Centrum wisi tablica jako żywo przypominająca patchwork Lory Jo Foo. Całą jej powierzchnię pokrywają metki z nazwami marek: Liz Clairborne, Eddie Bauer, Izod, Guess, Gap, Ellen Tracy, Sassoon, Old Navy. Obok każdej z nich widnieje nazwa zakładu, w którym produkuje się opatrzone nimi wyroby: V. T. Fashion, Ali Asia, Du Young. Działacze WAC wierzą, że dostęp do informacji, pozwalających robotnikom powiązać swoją pracę z konkretnymi markami, odgrywa decydującą rolę w motywowaniu ich do podjęcia walki o przysługujące im prawa; zwłaszcza, że kierownicy fabryk wiecznie narzekają na brak pieniędzy. Kiedy wiedzą, że para dżinsów Old Navy za której uszycie dostają kilka groszy, kosztuje w Ameryce, w sklepie słynnego Gapa, 50 USD, rośnie szansa, że zażądadają wyższych stawek za nadgodziny albo nawet obiecywanego od dawna ubezpieczenia zdrowotnego. Wielu robotników łaknie tej wiedzy, i dlatego właśnie podejmują oni ryzyko przemykania etykietek poza teren fabryki; ukradkiem chowają je do kieszeni, modlą się, żeby strażnicy nie znaleźli ich podczas rutynowej rewizji przy wyjściu, i znoszą do Centrum. Następnie WAC stara się dowiedzieć czegoś o firmie, do której należą te nazwy - co nie zawsze jest łatwe, ponieważ wiele z owych marek jest niedostępnych w sprzedaży na Filipinach, pozostałe zaś można znaleźć jedynie w drogich centrach handlowych w turystycznej części Manili.

Ostatnio zbieranie tego rodzaju informacji stało się nieco łatwiejsze. po części na skutek wyraźnego nasilenia kontaktów między aktywistami z różnych części świata. Subwencje od zasobnych organizacji pozarządowych i związków zawodowych umożliwiły przedstawicielom Workers'

Assistance Center w Rosario udział w konferencjach we wszystkich częściach Azji, a także w Niemczech i Belgii. W listopadzie 1997 roku, zaledwie dwa miesiące po naszym pierwszym spotkaniu w Cavite, ponownie natknęłam się na Cecille Tuico w Vancouver, podczas Szczytu Narodów poświęconego APEC. Kilka tysięcy działaczy z czterdziestu krajów świata przybyło na konferencję, zorganizowaną równolegle do spotkania przywódców osiemnastu państw z rejonu Azji i Pacyfiku - od Billa Clintona po Jiang Zemina.

Ostatniego dnia szczytu urwałyśmy się z Cecille z seminarium i spędziłyśmy popołudnie na ruchliwej Robson Street, myszkując po sklepach znanych sieci sprzedających produkowane w Cavite marki. Przebierałyśmy w polarowych śpioszkach i niemowlęcych bucikach Baby Gap, kurtkach Banana Republic, bluzeczkach Liz Clairborne i koszulkach Izod Lacoste, spisując numer modelu i cenę z każdej metki z napisem „Made in Philippines”. Po powrocie do Cavite Cecille przeliczyła dolary na peso (biorąc poprawkę na galopującą inflację) i przypinała je obok metek na tablicy w biurze WAC. Pokazuje te cyfry robotnicom, zagląającym do Centrum, żeby się wyzalić na nielegalne zwolnienia, zaległe wypłaty i niekończące się całonocne zmiany. Obliczają wspólnie, ile tygodni musiałaby pracować szwaczka na jedne śpioszki Baby Gap dla swojego dziecka, a potem robotnice przekazują sobie szeptem szokujące liczby w zatłoczonych noclegowniach i podczas przerwy obiadowej w dusznej fabryce. Informacje rozchodzą się lotem błyskawicy.

Przypomniałam sobie naszą wyprawę po sklepach („sweatshopping”, jak nazywa te dziwne wycieczki Eyal Press z *Nation*), kiedy parę miesięcy później otrzymałam e-mail, w którym Cecille zawiadamiała mnie, iż WAC udało się wreszcie doprowadzić do zorganizowania związków zawodowych

w dwóch fabrykach odzieżowych na terenie strefy Loga na metkach? Gap, Arizona Jeans, Izod, J. C. Penney i Liz Clairbone.

DZIAŁAJ GLOBALNIE

Odkąd na początku lat 70. feministki zainteresowały się polityką reprezentacji, w ich kręgu podnoszą się głosy nawołujące, by nie zajmować się wyłącznie tym, jak przemysł mody i urody wyzyskuje zachodnie konsumentki, lecz poświęcić również trochę uwagi ciężkiej sytuacji kobiet z krajów Trzeciego Świata, wypruwających sobie żyły, żebyśmy mogły dotrzymać kroku najnowszym trendom. W latach 20. i 30. Emmie Goldman i International Ladies' Garment Workers Union udało się pozyskać poparcie feministek dla sprawy wyzyskiwanych robotnic, jednak w ostatnich dziesięcioleciach podobne sojusze uważano za przeżytek. Chociaż niektóre odłamy feministek zawsze próbowały nawiązać kontakt z kobietami z krajów rozwijających się, idee internacjonalistyczne nigdy nie zdołały zjednoczyć tego ruchu w taki sposób, jak równość płac, reprezentacja w mediach czy prawo do aborcji. Okrzyk wiecowy lat 70.: „Osobiste jest polityczne”, zdawał się odnosić bardziej do wpływu mody na samoocenę kobiet w krajach rozwiniętych niż do globalnych mechanizmów, zmuszających pozostałe kobiety do takiej, a nie innej, pracy

W 1983 roku wystąpienia Amerykanki Cynthii Enloe były głosem wołającym na puszczy. Enloe twierdziła, że metki z napisem „Made in Hongkong” i „Made in Indonesia”, które coraz częściej znajdowała na swoich ubraniach, dostarczają nieabstrakcyjnego punktu wyjścia dla kobiet chcących zrozumieć zawilgości globalnej ekonomii. Teraz może nam być łatwiej o tym rozmawiać i zrozumieć sens takich rzekomych „abstrakcji”, jak „międzynarodowy kapitał” czy „międzynarodowy podział pracy według płci”. Oba te pojęcia, tak długo uważane za intelektualną domenę teoretyków - mężczyzn (z których większość nigdy nie pyta, kto tka i kto

szyje) - w rzeczywistości są tyleż „abstrakcyjne”, co dzinsy w naszych szafach i bielizna w naszych szufladach”, pisała Enloe.⁵⁰²

W owym czasie, na skutek zbyt niskiej świadomości, barier kulturowych i prowincjonalizmu Pierwszego Świata, niewiele osób gotowych było tego słuchać. Dziś jednak jest już inaczej. Bardzo możliwe, że owa zmiana stanowi kolejny efekt uboczny wszędobylskości marek. Tkając swą własną globalną tęczę symboli i metek, wielkie korporacje stworzyły dostrzegalną dla wszystkich infrastrukturę dla autentycznej międzynarodowej solidarności. Powstanie sieci znaków firmowych, w zamyśle mającej służyć podniesieniu konsumpcji i zminimalizowaniu kosztów produkcji, umożliwiło zwykłym ludziom stanie się „pająkami” (jak mówią o sobie członkowie Free Burma Coalition) i podróżowanie po jej nitkach z taką samą swobodą, co korporacje, które ją utkały. I tu właśnie dochodzimy do mapy Lory Jo Foo, a także do obwieszanej metkami tablicy Cecille Tuico, do torby na zakupy Charlesa Kernaghana i najkowej epifanii Lorraine Dusky. Powtarza się tutaj zasada, na której dokonała się przemiana Internetu: to nic, że został zbudowany przez Pentagon, bardzo szybko przeszedł w ręce aktywistów i hakerów.

Postępująca homogenizacja kultury - oparta na pomysłach, że wszyscy mamy jadać w Burger Kingu, nosić najki i oglądać wideoklipy Backstreet Boys - wywołując, co zrozumiałe, rodzaj globalnej klaustrofobii, stwarza jednocześnie podstawy konstruktywnej komunikacji na skalę całego globu. Dzięki ometkowanej sieci pracownicy restauracji McDonald's w różnych zakątkach świata mogą wymieniać się przez Internet anegdotkami o pracy pod złotymi łukami, klubowicze z Londynu, Berlina i Tel Awiwu - współczuć sobie nawzajem z powodu dokooptowywania kultury *rave*, a amerykańscy dziennikarze pogawędzić z biedną wiejską dziewczyną z Indonezji o tym, ile Michael Jordan dostał za udział w reklamówce najków.

Siatka znaków handlowych oferuje bezprecedensową możliwość współpracy studentów, bombardowanych reklamami w uczelnianych toaletach, z robotnikami produkującymi reklamowane towary i sfrustrowanymi McEkspedientami z firmowych salonów. To nic, że nie wszyscy mówią tym samym językiem, i bez tego łączy ich dostatecznie wiele, by mieli o czym ze sobą rozmawiać. Parafrazując slogan Benettona, pewien aktywista RTS nazwał te nowe globalne siatki „United Colors of Resistance” (Zjednoczone Kolory Oporu).

Świat zjednoczony sloganami Benettona, manufakturami Nike’a oraz pseudo-posadami w McDonald’sie nie przypomina może utopijnej globalnej wioski, niemniej jego światłowody i wspólne odniesienia kulturowe stworzyły fundament pod pierwszy naprawdę międzynarodowy ruch społeczny. Ruch, który organizuje kampanie przeciwko wtargnięciu do miasta Wal-Marta, ale równocześnie korzysta z Internetu do nawiązania kontaktu z dziesiątkami innych amerykańskich miast, które stoczyły podobną walkę; wprowadza kwestię łamania prawa pracy w odległych zakątkach globu w po4 rządek obrad rady miejskiej i przyłącza się do międzynarodowej walki z Wielostronnym Porozumieniem o Inwestycjach. Pilnuje też, by krzyk z płonącej fabryki zabawek w Bangkoku usłyszano głośno i wyraźnie przed sklepem Toys’R’Us w lokalnym Centrum handlowym.

SZLAKIEM LOGO

W miarę jak globalne powiązania znanych marek zdobywają sobie miejsce w świadomości społecznej, szlaki od centrum handlowego do zamorskiej manufaktury są coraz liczniej uczęszczane. Z całą pewnością nie byłam pierwszym zachodnim dziennikarzem grzebiącym w brudach strefy produkcji eksportowej Cavite. W ciągu kilku miesięcy przed moim pobytem Cavite odwiedziły między innymi ekipa niemieckiej telewizji oraz

para włoskich dokumentalistów, szukających jakiegoś haka na rodzimą supermarkę, Benettona. Tak wielu dziennikarzy pragnie zwiedzić osławione indonezyjskie zakłady Nike'a, że w czasie mojego pobytu w Dżakarcie w sierpniu 1997 roku działacze robotniczej organizacji Yakoma zaczęli już czuć się jak zawodowi przewodnicy wycieczek. Co tydzień zwał im się na głowę kolejny dziennikarz - czy też „turysta praw człowieka”, jak ich nazywa w swoich komiksach Gary Trudeau. Podobna sytuacja panowała w fabryce na peryferiach Medan, gdzie dzieci szyją maleńkie stroje balowe dla Barbie. Miejscowi działacze, z którymi spotkałam się w biurze Indonesian Institute for Children Advocacy, pokazali mi album ze zdjęciami z filmu dokumentalnego, nakręconego tu niedawno przez ekipę NBC. „Dostał nagrody”, poinformował mnie z durną Muhammad Joni z IICA. „Przebrali się za importerów. Ukryte kamery - wszystko bardzo profesjonalnie”.⁵⁰³ Joni spogląda bez zachwytu na mój magnetofon i batikową sukienkę, którą kupiłam tydzień wcześniej na plaży.

Po czterech latach zbierania materiałów najbardziej szokuje mnie liczba „brudnych sekretów”, wmiatanych pod globalny dywan z budzącą zdumienie niefrasobliwością. W strefach produkcji eksportowej przypadki łamania prawa pracy chodzą stadami - naprawdę trudno w któryś nie wdepnąć. Jak pisze Bob Ortega z *Wall Street Journal*: „w rzeczywistości cały przemysł odzieżowy stanowi jeden wielki zignorowany przez media skandal”.⁵⁰⁴

Przy takiej korporacyjnej niedbałości największy nawet budżet public relations nie wystarczy, by całkowicie zdystansować markę od fabryki. A im większa rozbieżność między wizerunkiem i rzeczywistością, tym gorzej na tym wychodzi firma. Zorientowane na rodzinę marki, takie jak Disney, Wal-Mart czy Kathie Lee Gifford, musiały w końcu przyjąć do wiadomości warunki, w jakich żyją prawdziwe rodziny wytwarzające ich produkty.

Rozpowszechniając makabryczne informacje na temat torturowanych przez McDonald'sa kurczaków i hamburgerów z bakterią coli, oskarżeni w procesie o McZniesławienie posługiwali się techniką rzutowania liczb i faktów na wizerunek wściekle plastikowej twarzy Ronalda McDonalda. Za własne logo przyjęli tłustego kocura z cygarem w pysku, ukrytego za maską klauna, ponieważ „dzieci uwielbiają tajemnice, a tajemnica Ronalda jest szczególnie paskudna”.⁵⁰⁵

Gdy atakowana marka jest podwieszona pod znaną osobowość medialną, jak to się coraz częściej dzieje w epoce supermarek, szkody spowodowane kolizją wizerunku z rzeczywistością mogą być znacznie poważniejsze. Na przykład, kiedy wyszło na jaw, że Kathie Lee Gifford zleca szycie swojej kolekcji zamorskim manufakturom, dynamiczna gospodyni talk-show nie mogła zareagować jak prezes wielkiej korporacji, po którym nikt nie oczekuje, że będzie przejmował się czymkolwiek oprócz wyników giełdowych. Od prezenterki popularnego programu, nadawanego w godzinach największej oglądalności, oczekuje się bardziej ludzkiego podejścia. Kiedy 15-letnia Wendy Diaz oznajmiła publicznie: „Gdybym tylko mogła porozmawiać z Kathie Lee, błagałabym ją, żeby nam pomogła, żeby zrobiła coś, by przestali nas źle traktować, krzyczyć i bić, i żeby pozwolili nam chodzić do szkoły wieczorowej i założyć związek zawodowy, który będzie bronił naszych praw”⁵⁰⁶, Gifford nie mogła zachować się jak pierwszy lepszy gruboskórny kapitalista. W końcu niewykluczone, że pięć minut wcześniej zwierzała się całemu wolnemu światu, iż choroba dziecka poruszyła ją do łez i musiała użyć Preparation H., żeby zmniejszyć obrzęk pod oczami. Jak pisze Andrew Ross, Gifford stanowi „doskonałe tło dla doniesień o pracy dzieci”. Skonfrontowana ze słowami Diaz, Gifford miała tylko dwie możliwości: odrzucić wartą miliony dolarów maskę telewizyjnej mamuśki, albo zmienić się w dobrą

wrózkę *maquiladoras*. Wybór był prosty. „Zaledwie dwa tygodnie zajęło Gifford wzniesienie się na szlachetną pozycję bojowniczkę o prawa robotników”, opowiada Ross.⁵⁰⁷

Dziwnym zrządzeniem marketingowego losu również korporacyjny sponsoring stał się ważnym środkiem nacisku i skutecznym narzędziem w rękach antykorporacyjnych aktywistów. Dlaczegoż by zresztą nie? Kiedy pod koniec 1998 roku Międzynarodowy Komitet Olimpijski stał się bohaterem serii skandali łąpówkarskich i dopingowych, media natychmiast zadały pytanie, jakie to będzie miało konsekwencje dla korporacyjnych sponsorów igrzysk, prześcigających się w wyrazach zdumienia i przerażenia utratą niewinności przez MKOI. „Godzi to w samą istotę naszego zaangażowania się w Olimpiadę. Wszystko, co uderza w pozytywny wizerunek Olimpiady, uderza w nas”, oświadczył rzecznik Coca-Coli.⁵⁰⁸

Teoria ta działa w obie strony: jeśli afery korupcyjne, związane ze sponsorowaną imprezą, mogą zaszargać wizerunek sponsora, to również wątpliwa działalność sponsora nie pozostaje bez wpływu na wizerunek sponsorowanej imprezy. Wraz z gwałtownym rozwojem sponsoringowej maszyny, zależność ta daje znać o sobie coraz częściej. W sierpniu 1998 roku tournée Celine Dion zakłócili obrońcy praw człowieka, pikietujący na jej koncertach w Bostonie, Filadelfii i Waszyngtonie. Chociaż piosenkarka nie zdawała sobie z tego sprawy, sponsor jej tournée - producent telefonów komórkowych Ericsson - należał do najbardziej nieprzejednanych inwestorów zagranicznych w Birmy, i mimo międzynarodowych wezwań do bojkotu konsekwentnie odmawiał zerwania współpracy z tamtejszą juntą. Jednak kiedy ataki na markę przesunęły się z samego Ericssona na wizerunek „divy” Dion, wystarczył zaledwie tydzień protestów, by korporacja odtrąbiła odwrót z Birmy. Tymczasem sponsorom, którzy nie

potrafią osłonić sponsorowanych artystów przed atakami swoich własnych wrogów, dostaje się ze wszystkich stron. Dla przykładu, podczas sponsorowanego przez Suzuki Maratonu Rock'n'Rolla w kalifornijskim San Diego, kapela zbuntowała się przeciwko korporacyjnemu sponsorowi. Hootie and the Blowfish - mało znani ze swoich radykalnych poglądów - postanowili przyłączyć się do aktywistów, demonstrujących przeciwko uwikłaniu Suzuki w interesy z birmańską juntą. Członkowie zespołu odmówili wejścia na estradę, dopóki nie zostaną zdjęte bannery Suzuki, a kiedy wystąpili, zagrali w koszulkach z napisem „Suzuki out of Burma”.⁵⁰⁹

Drugą, obok agresywnego sponsoringu, tendencją marketingową, która zaczęła przynosić rezultaty sprzeczne z zamierzonymi, jest dokooptowywanie przez reklamę polityki tożsamości, omówione w rozdziale piątym. Kampanie Nike'a, wykorzystujące walkę feministek i hasła antyrasistowskie, nie zdołały zmiękczyć wizerunku firmy, przeciwnie, rozwścieczyły jedynie organizacje kobiece i obrońców praw człowieka, uważające, iż firma, która wzbogaciła się na wyzysku młodych kobiet z krajów Trzeciego Świata, nie powinna używać idei równości płci i ras do sprzedawania butów. „Myślę, że ludzie, widząc reklamy bazujące na wyobrażeniach z zakresu sprawiedliwości społecznej, od razu wyczuwają, że coś jest nie w porządku”, tłumaczy amerykański teoretyk mediów Makani Themba, „nie są tylko pewni dlaczego. A potem słyszymy wszystkie te oskarżenia i chcemy rzucić się z pazurami na Nike'a za jego hipokryzję”.⁵¹⁰

Co może wyjaśnia, dlaczego pierwszą firmą, do której dobrała się antywyzyskowa milicja, był Levi Strauss, uchodzący za wzór etycznego korporacjonizmu. W 1992 roku Levi's jako pierwszy wprowadził zapisy dotyczące norm postępowania, po wyjściu na jaw, że część jego zamorskich kontrahentów traktuje swoich robotników jak darmową siłę roboczą.

Zupełnie nie pasowało to do wizerunku, jaki Levi's prezentuje w kraju, opowiadając się przeciwko hierarchicznym strukturom decyzyjnym, a w późniejszym okresie sponsorując takie głośne imprezy ruchu Girl Power, jak festiwal Lilith Fair. Również Body Shop - niewykluczone, że najbardziej postępową międzynarodową korporacją na świecie - nadal wykazuje tendencje do eksponowania swoich dobrych uczynków na sklepowych wystawach, nie posprzątawszy najpierw własnego korporacyjnego podwórka. Firma Anity Roddick wielokrotnie stawała się obiektem zainteresowania dziennikarzy śledczych, kwestionujących praktykowany w niej sposób obchodzenia się z chemikaliami, stanowisko wobec związków zawodowych, a nawet twierdzenia, jakoby produkty nie były testowane na zwierzętach.

Wciąż powraca ten sam refren, do znudzenia powtarzany przez Nike'a, Reeboka, Body Shop, Starbucks, Levi'sa i Gapa: „Dlaczego przyczepiliście się do nas? My jesteśmy ci dobrzy! „. Odpowiedź jest prosta. Skupiło się na nich, ponieważ idee polityczne, z którymi powiązali swój wizerunek i dzięki którym nabijają sobie kabzę - feminizm, ekologia, szansa dla wielkomiejskich gett - nie są po prostu kawałkami szczególnie udanych tekstów reklamowych, które przypadkiem wpadły w ręce menedżerów odpowiedzialnych za rynkowy wizerunek marki. Są złożonymi i ważnymi ideami społecznymi, którym wielu ludzi poświęciło całe swoje życie. I to właśnie czyni słusznym gniew aktywistów, protestujących przeciwko temu, co uważają za cyniczne wypaczenie owych idei. Al Dunlap, osławiony reduktor zatrudnienia do wynajęcia, zawdzięczający swoją reputację bezlitosnemu zwalnianiu pracowników, może zareagować na apele o odpowiedzialność korporacji przed społeczeństwem wzruszeniem ramion i puszczaniem w ruch swojej piły tarczowej, jednak koncernom w rodzaju Levi'sa czy Nike'a nie przyjdzie to równie łatwo, ponieważ od początku

wmawiają nam, że odpowiedzialność społeczna stanowi fundament ich korporacyjnej filozofii. Historia się powtarza - kiedy najbardziej kreatywni twórcy reklam przeliczą się z siłami, spadają jak Ikar.

NIESPRAWIEDLIWOŚĆ – W SYNERGII

Tajemniczym zrządzeniem losu gęste chmury antykorporacyjnego gniewu zebrały się 25 lutego 1997 roku nad halą sportową Mighty Ducks w Anaheim w Kalifornii. Odbywało się tam doroczne spotkanie udziałowców Disneya, podczas którego 10 tys. akcjonariuszy przepuściło Michaela Eisnera przez wyżymaczkę. Nie podobało im się, że Eisner wypłacił ponad 100 mln odprawy super-agentowi Hollywoodu Michaelowi Ovitzowi, który utrzymał się na stanowisku jego zastępcy przez krótkie 14 miesięcy. Dostało mu się również za jego własny 400-milionowy kilkuletni pakiet zarobków, a także za naszpikowanie rady nadzorczej kumplami, zatrudnionymi równocześnie jako płatni konsultanci. Gorszące sumy, zainkasowane przez Ovitz i Eisnera, zeszyły jednak na dalszy plan, kiedy akcjonariusze spróbowali uchwalić oddzielną rezolucję, ostro krytykującą Disneya za płacenie głodowych stawek robotnikom w zamorskich manufakturach i domagającą się niezależnego monitoringu tych zakładów. Przed wejściem do hali kilkudziesięciu zwolenników National Labor Committee skandowało hasła i wymachiwało plakatami, domagając się poprawy tragicznej sytuacji haitańskich robotników Disneya. Oczywiście rezolucja dostała ciężkie lanie, ale sposób, w jaki eksploatacja robotników i horrendalne zarobki kierownictwa wzajemnie spotęgowały się w umysłach rozeźlonych akcjonariuszy, musiał stanowić miód na serce Charlesa Kernaghana.

Eisnera, który przypuszczalnie oczekiwał, że spotkanie udziałowców odbędzie się w duchu zbiórki kibiców przed szkolnymi rozgrywkami, najwyraźniej zaskoczyła taka kumulacja niezadowolenia. Czyż nie grał

zgodnie z zasadami - nabijając kabzy akcjonariuszom i jeszcze bardziej sobie? Czyż zyski z akcji nie wzrosły o solidne 16% w stosunku do roku ubiegłego? Czyż przemysł rozrywkowy nie był, o czym osobiście przypomniał sarkającym akcjonariuszom, „w najwyższym stopniu konkurencyjny”? Eisner, znany ekspert w przemawianiu do dzieci, spróbował i takiej retoryki: „Nie sądzę, żeby ludzie rozumieli się na zarobkach kierownictwa”.⁵¹¹

Być może jednak rozumieją się aż za dobrze. Jak skomentował to jeden z akcjonariuszy - wywołując burzę oklasków - „Nikt nie przeczy, że pan Eisner wykonał fantastyczną robotę. Ale w ciągu jednego roku zgarnął więcej, niż ktoś taki jak ja zarobi przez całe życie. Więcej, niż zarabia prezydent Stanów Zjednoczonych - a popatrzcie tylko, czym on kręci!”.⁵¹² Konsternacja Eisnera jest jednak zrozumiała. Nie jest bynajmniej jedynym dyrektorem generalnym zarabiającym naprawdę wściekłe pieniądze - w porównaniu z niektórymi kolegami po fachu ma całkiem niewielką pensję podstawową, zaledwie 750 tys. USD rocznie (oczywiście plus premia i opcje na zakup akcji). Zaś Disney w żadnym razie nie jest osamotniony, jeśli chodzi o wyzysk taniej siły roboczej. Według badań U.S. Investor Responsibility Research Center, w latach 1996-1998 miało miejsce 79 prób uchwalenia rezolucji przeciwko wyzyskowi robotników w zamorskich manufakturach, podejmowanych przez akcjonariuszy największych amerykańskich korporacji, wliczając w to Dayton Hudson, Nike a, Gapa, Land's End, J. C. Penney i Toys'R'Us.⁵¹³

W tym kontekście widać wyraźnie, że gniew akcjonariuszy szumiących na spotkaniu w Anaheim, nie był zwrócony tylko przeciwko ekscesom pojedynczej korporacji - rzecz poszła o podstawową kwestię dysproporcji w globalnej ekonomii: dysproporcji między zarobkami dyrektora a robotnika, między Północą a Południem, między konsumentem a producentem, a

nawet między indywidualnym akcjonariuszem a szefem. Wartości rodzinne według Myszki Miki spełniły rolę bardzo poręcznej tarczy do rzucania kamieniami, prawda jednak jest taka, że praktycznie każdy koncern z listy magazynu *Fortune* może się dzisiaj znaleźć pod obstrzałem.



ROZDZIAŁ 16: OPOWIEŚĆ O TRZECH LOGACH

Swoosh, muSHELLka i złote tuki

Dziesiątki kampanii przeciwko znanym markom solidnie wstrząsnęły zaatakowanymi korporacjami, w kilku przypadkach zmuszając je do poważnego zrewidowania zasad prowadzenia biznesu. Jednak na szczególną uwagę zasługują trzy akcje, które wyszły poza ścisły krąg aktywistów, docierając do świadomości szerokich rzesz społeczeństwa. Zastosowane w nich taktyki - między innymi wykorzystanie sądów do wymuszenia przejrzystości korporacji oraz Internetu jako alternatywy dla tradycyjnych mediów - zrewolucjonizowały sposoby angażowania się obywateli w politykę. Na tym etapie nie będzie już dla nas niespodzianką, iż owe trzy szczególnie istotne kampanie skierowane były przeciwko najbardziej znanym i wypieszczonym znakom na markowym firmamencie: swooshowi, muSHELLce i złotym łukom.

SWOOSH: WALKA O DOBRĄ PRACĘ

Prezes Nike'a Phil Knight od dawna stawiany jest za wzór studentom szkół biznesu. Prestiżowe akademickie periodyki, jak *The Harvard Business Review*, od wielu lat wychwalają jego nowatorskie podejście do marketingu, zrozumienia zasad brandingów i szybkie przestawienie się na outsourcing. Nieprzebrane rzesze studentów, przygotowujących się do egzaminu MBA oraz studiujących zarządzanie i komunikację społeczną, uczą się najkrowej formuły „nie produkt, lecz marka”. Kiedy więc w maju 1997 roku Phil Knight został zaproszony przez Stanford University Business School - swoją *alma mater* - do wygłoszenia wykładu, wszystko wskazywało na to, że będzie to kolejna feta na cześć pioniera

nowoczesnego marketingu. Tymczasem Knighta przywitał tłum pikietujących studentów, a gdy tylko wszedł na katedrę, jego prześladowcy zaczęli skandować: „Hey Phil, off the stage. Pay your workers a living wage”. (W wolnym przekładzie: „Hej Phil, wynocha z katedry. Płać swoim robotnikom tyle, żeby starczyło na życie”). Skończyło się jedzenie sobie z dzióbka.

Nic tak dobrze nie ilustruje narastającej niechęci wobec korporacyjnego branding, jak historia międzynarodowego ruchu przeciwko Nike’owi - najlepiej nagłośnionej i najbardziej wytrwałej antymarkowej kampanii naszych czasów. Skandale związane z wykorzystywaniem robotników w zamorskich manufakturach realizujących zamówienia sportowego giganta, dostarczyły tematu ponad 1500 artykułom i komentarzom redakcyjnym. Azjatyckie fabryczki Nike’a odwiedziły z kamerami ekipy niemal wszystkich liczących się stacji telewizyjnych, od CBS po kanał sportowy Disneya, ESPN. Jakby tego było mało, trafiły również do komiksów o Doonesburym i filmu dokumentalnego Michaela Moore’a, *The Big One*. Doszło do tego, że w dziale public relations Nike’a powstał specjalny zespół zajmujący się wyłącznie kontrowersjami wokół wyzysku robotników, do którego zadań należy odpieranie zarzutów, spotykanie się z przedstawicielami społeczności lokalnych i przygotowywanie oficjalnych reakcji; utworzono również nowe stanowisko kierownicze: wiceprezes ds. korporacyjnej odpowiedzialności. Nike otrzymał tysiące listów protestacyjnych, musiał stawić czoła setkom mniejszych i większych demonstracji i jest głównym obiektem zainteresowania dziesiątek krytycznie nastawionych stron internetowych.

Od dwóch lat przeciwnicy Nike’a w Ameryce i Europie starają się zsynchronizować wszystkie rozproszone ataki na swoosha, tak by wypadły jednego dnia. Raz na pół roku ogłaszany jest Międzynarodowy Dzień Walki

z Nike'iem, podczas którego aktywiści kierują swoje żądania uczciwej płacy i niezależnego monitoringu bezpośrednio na ręce klientów Nike'a, robiących zakupy we flagowych salonach Nike Town na głównych ulicach miast i w mniej prestiżowych sklepach Foot Locker w podmiejskich centrach handlowych. Według Campaign for Labor Rights, największa jak dotąd akcja przeciwko Nike'owi odbyła się 18 października 1997 roku jednocześnie w 85 miastach 13 krajów. Nie wszystkie protesty ściągnęły tłumy, ale wobec zdecentralizowanego charakteru ruchu już sama liczba poszczególnych antynajkowych imprez wywołała panikę w dziale public relations koncernu, który natychmiast przystąpił do gorączkowych działań, próbując sprzedać swoją wersję wydarzeń możliwie wielu lokalnych stacjom telewizyjnym. Chociaż brandingowa wszechobecność swoosha zdaje się wskazywać na co innego, nawet Nike nie może być wszędzie naraz.

Ponieważ duża część sklepów Nike'a usytuowana jest w centrach handlowych, protesty często kończą się wyprowadzeniem uczestników przez ochroniarzy na parking przed budynkiem. Jeff Smith, aktywista z Grand Rapids w stanie Michigan, napisał, że „kiedy zapytaliśmy, czy prawo własności znosi prawo do swobody wypowiedzi, ochroniarz zawahał się, a potem z emfazą powiedział TAK!” (demonstranci z przeżywającego ekonomiczną zapaść St. John's w Nowej Fundlandii donoszą jednak, że kiedy wyrzucono ich z centrum handlowego, „podszedł do nas ochroniarz, żeby zapytać, czy może podpisać petycję”⁵¹⁴).

HASŁA ANTYNAJKOWEGO RUCHU:

Just on't Do It Just Don't Nike, Do It Just Justice. Do It Nike

Ale na chodniku czy parkingu przed centrum też można wiele zrobić. Aktywiści przybliżali przechodniom warunki pracy w manufakturach Nike'a poprzez scenki zatytułowane „Pokaz krwiopiczej mody”,

„Ponadnarodowa aukcja kapitałowa: gra o przetrwanie” (wygrywa ten, kto weźmie najmniej) i „Karuzela globalnej ekonomii” (kręć się szybko, nie ruszając się z miejsca). W Australii przeciwnicy Nike’a paradowali w kretonowych workach z napisem „Prędzej włożę worek niż najki”. Studenci Uniwersytetu Kolorado w Boulder zilustrowali różnicę między oficjalną stawką minimalną a płacą wystarczającą na przeżycie, organizując bieg, którego uczestnicy płacili wpisowe w wysokości 1,60 USD (dzienna stawka wietnamskiego robotnika Nike’a), zaś zwycięzca otrzymywał 2,10 USD (równowartość trzech porządnych posiłków tamże) ⁵¹⁵. Aktywiści z teksaskiego Austin wykonali z papier mache gigantyczną piñata w kształcie najki, zaś organizatorzy protestu przed centrum handlowym Regina w Saskatchewan przygotowali stoisko, przy którym każdy mógł przerobić swoosha na co mu się podobało. Ten ostatni chwyt powraca we wszystkich akcjach przeciwko Nike’owi: jego logo i slogan zostały już przerobione tyle razy - na koszulkach, nalepkach, transparentach, bannerach i chorągiewkach - że są sino-czarne od semiotycznych siniaków (patrz lista poniżej).

Co znamienne, antynajkowe nastroje najsilniejsze są w Oregonie, ojczyźnie koncernu, i to pomimo znacznych ekonomicznych korzyści, jakie stan odniósł dzięki sukcesowi koncernu (Nike jest największym pracodawcą w Portland i ważnym lokalnym filantropem). A jednak kiedy przyszła godzina próby, sąsiedzi Phila Knighta nie stanęli murem w jego obronie. Przeciwnie - gdy *L!fe* opisał, kto, gdzie i jak szyje piłki futbolowe Nike’a, wielu oregończyków nie posiadało się z oburzenia. Demonstracje przed portlandzkim Nike Town należą do największych i najbardziej wojowniczych w kraju; niekiedy urozmaica je ogromna, groźna kukła Phila Knighta z symbolami dolara zamiast oczu albo wielki na 12 stóp swoosh ciągnięty przez małe dzieci (co ma symbolizować pracę nieletnich). Wbrew

zasadzie niestosowania przemocy, której zazwyczaj przestrzegają antynajkowi aktywiści, jedna z demonstracji w Eugene w stanie Oregon zakończyła się aktami wandalizmu, łącznie z obaleniem ogrodzenia otaczającego plac budowy nowego Nike Town, zrzucaniem towaru z półek w istniejącym sklepie Nike'a i według jednego z naocznych świadków, „wyrzuceniem z balkonu, prosto do fontanny [...] całego regału z ubraniami”.⁵¹⁶

Th Swooshtika Just Boycott It Ban the Swoosh Nike - Fair Play?

Oregońskie gazety agresywnie (a czasem ze złośliwą satysfakcją) komentują wszystkie skandale związane z nieludzkimi warunkami pracy w zamorskich manufakturach Nike'a, a dziennik *Oregonian* wysłał nawet do Azji Południowo-Wschodniej własnego korespondenta z zadaniem dokładnego zbadania sytuacji na miejscu. W 1996 roku Mark Zusman, redaktor naczelny oregońskiego *The Willamette Week*, publicznie strofował Knighta w opublikowanym przez gazetę liście otwartym.,, Szczerze, Phil, najwyższy czas wprowadzić nieco finezji do tej medialnej orgii. [...] Oregończycy dość już najedli się wstydu przez Tonyę Harding, Boba Packwooda i Wes Cooley. Oszczędź nam dodatkowego upokorzenia, [nie chcemy] zasłynąć jako ojczyzna największego krwio pijcy w całym wolnym świecie”.⁵¹⁷

Nawet dobroczynna działalność Nike'a zaczęła wzbudzać kontrowersje. W łonie Portland School Board, rozpaczliwie poszukującej funduszy na załatwienie 15-milionowej dziury w budżecie, rozgorzały gorące spory, czy przyjąć ofiarowane przez Nike'a 500 000 USD w gotówce i sprzęcie sportowym, czy nie. W końcu przyjęto darowiznę, ale dopiero po dokładnym zajrzeniu darowanemu koniowi w zęby. „Zadawałem sobie pytanie”, powiedział *The Oregonian* Joseph Tam z Portland School Board,

„Nike daje te pieniądze, żeby moje dzieci mogły uczyć się w lepszych warunkach, ale czym kosztem? Kosztem innych dzieci, które pracują za sześć centów za godzinę? [...] Jako imigrant z Azji muszę stawić czoła temu moralno-etycznemu dylematowi”.⁵¹⁸

Kontrowersje wokół sponsorowania przez Nike’a rozmaitych imprez wybuchają nie tylko w macierzystym stanie koncernu. W Edmonton w kanadyjskiej Albercie nauczyciele, rodzice i część uczniów próbowali nie dopuścić do finansowania przez ten koncern programu promocji hokeja ulicznego wśród dzieci, ponieważ „firma, która eksploatuje dzieci w Pakistanie, nie powinna być stawiana naszym dzieciom za wzór do naśladowania”.⁵¹⁹ Co najmniej jedna szkoła, uczestnicząca w programie obejmującym całe miasto, odesłała sprzęt z logo Nike’a z powrotem do siedziby koncernu. A kiedy w marcu 1998 roku koncern zwrócił się do władz Ottawy z propozycją wyposażenia lokalnego domu kultury w jedną ze swoich sal gimnastycznych, zarzucono mu, że jego pieniądze splamione są krwią. Nike wycofał ofertę i podarował swoją salę gimnastyczną wdzięczniejszemu odbiorcy, ośrodkowi Boys and Girls Clubs. Dylemat, czy przyjmować pieniądze od Nike’a, czy też nie, nie ominął również uniwersyteckich kampusów, o czym przekonamy się w następnym rozdziale.

Nike, Nem, Ich Kaufe es Nicht! (Nike - No, I Don't Buy It!)

Początkowo oburzenie opinii publicznej w dużej części wynikało z faktu, iż kiedy pojawiły się pierwsze doniesienia prasowe o skandalicznych warunkach pracy w zamorskich manufakturach Nike’a, koncern nie okazał cienia skruchy. Tam, gdzie Kathie Lee Gifford i Gap wyrazili przynajmniej ubolewanie, Phil Knight przeszedł do ofensywy: wypierał się odpowiedzialności, atakował dziennikarzy, zrzucał winę na nieuczciwych kontrahentów i wystawiał rzeczników, żeby przemawiali w imieniu firmy.

Gdy Kathie Lee szlochała na wizji, Michael Jordan wzruszał ramionami i mówił, że płacą mu za rzucanie piłką do kosza, a nie bawienie się w politykę. Kiedy Gap zgodził się wpuścić do szczególnie kontrowersyjnego zakładu w Salwadorze przedstawicieli miejscowych organizacji obrońców praw człowieka, Nike składał gołosłowne deklaracje na temat zasad, jakoby obowiązujących w jego azjatyckich fabrykach, o których jednak pracujący w nich robotnicy nigdy nie słyszeli.

Na tamtym etapie między Nike’iem i Gapem istniała jednak pewna zasadnicza różnica. Koncern nie wpadł w panikę, kiedy skandale uderzyły w centrum handlowe (teren łowiecki Amerykanów z klasy średniej, tradycyjnie wyznających konserwatywne poglądy), ponieważ chociaż tam właśnie sprzedawanych jest najwięcej jego produktów, wizerunek rynkowy Nike’a powstaje zupełnie gdzie indziej. W odróżnieniu od Gapa, Nike bazuje na dzielnicach nędzy łącząc style czarnej i latynoskiej młodzieży czerpiąc z nich luz i metaforykę. Potęga brandingowa Nike’a jest nierozzerwalnie związana z bohaterami kultury afro- amerykańskiej, którzy od połowy lat 80. lansują jego produkty: Michaeliem Jordanem, Charlesem Barkleyem, Scottie Pippenem, Michaeliem Johnsonem, Spike’iem Lec, Tigerem Woodsem, Bo Jacksonem - nie wspominając o raperach, którzy noszą najki na estradzie. W centrum handlowym nadal królował hip-hop i Phil Knight dobrze wiedział, że dopóki Nike jest Królem Marek dla fanów Jordana w Compton i na Bronxie, może być co najwyżej zmieszany, ale nigdy wstrząśnięty. Pewnie, że ich rodzicom, nauczycielom i katechetom nie podobają się doniesienia płynące z zamorskich manufaktur, ale dopóki główną grupę klientów Nike’a stanowią dzieciaki między 13 a 17 rokiem życia, swooshowi nie grozi najmniejsza rysa na gładkiej powierzchni.

Nike Soyez Sport! (Nike Be a Sport) Just Duit (It’s just money)

W 1997 roku krytycy Nike'a zdawali już sobie sprawę, że jeśli naprawdę chcą zaatakować wizerunek swoosha, będą musieli dobrać się do źródła jego prestiżu, ale -jak pisał tamtego lata Nick Alexander z multikulturowego czasopisma *Third Force* - nie bardzo nawet wiedzieli, od czego zacząć. „Nikommu jeszcze nie udało się złamać Nike'a i zmusić go do płaczu. A to dlatego, że nikt nie wciągnął do walki Afroamerykanów. [...] Jeśli organizatorzy antykorporacyjnych kampanii chcą zdobyć poparcie kolorowych społeczności, muszą wykazać związki pomiędzy działalnością Nike'a za granicą i warunkami życia tutaj, w kraju”.⁵²⁰

A owe związki tylko czekały, żeby je wykazać. Okrutna ironia najkowej formuły „nie produkt, lecz marka” polega między innymi na tym, że skutki windowania cen i likwidowania bazy produkcyjnej najdotkliwiej godzą w ludzi, którzy najbardziej przyczynili się do nasycenia swoosha nowatorską treścią, stanowiącą o jego rynkowej atrakcyjności. Młodzi mieszkańcy wielko- miejskich dzielnic nędzy bezpośrednio odczuwają skutki decyzji Nike'a, żeby przenieść produkcję za granicę, i to zarówno poprzez wysoki współczynnik bezrobocia, jak i uszczuplanie dochodów lokalnych społeczności z tytułu podatków (a co za tym idzie, obniżanie poziomu edukacji w lokalnych szkołach publicznych).

Zamiast dać pracę rodzicom tych dzieci Nike wysyła swoich handlowców i projektantów na *bro-ingowe* pielgrzymki do getta. „Hej, bracie, co myślisz o tych nowych jordanach - czadowe są, czy jak?”. Skutki zaszczepiania markowej manii przez słono opłacanych łowców trendów bywalcom zdewastowanych boisk do koszykówki w Harlemie, Compton i na Bronxie zostały już omówione: dzieciaki robią ze znanych marek element umundurowania młodzieżowych gangów; czasami tak bardzo pragną tych rzeczy, iż by je zdobyć, gotowe są sprzedawać narkotyki, kraść, napadać, a nawet zabijać. Jessie Collins, dyrektor Edenwald-Gun Hill

Neighborhood Center na północno-wschodnim Bronxie, mówi, że wyznaczające pozycję szpanerskie ciuchy jednorazowego użytku istotnie czasami są kupowane za pieniądze z narkotyków i rozbojów, najczęściej jednak idą na to groszowe zarobki mamy albo zasiłek z pomocy społecznej. Kiedy spytałam ją o opisywane w prasie przypadki zabójstw dla pary airjordanów za 150 USD, rzuciła oschle: „Mnie wystarczy, że wyciskają tę kasę ze swoich matek. [...] 150 USD to cholernie dużo pieniędzy”.⁵²¹

Właściciele sklepów obuwniczych, jak Steven Roth z Essex House of Fashion w Newark w stanie New Jersey, często odczuwają dyskomfort, obserwując, w jakiej formie tak zwane style uliczne powracają na postindustrialne ulice amerykańskich miast.

Naprawdę jestem tym wszystkim wykończony. Muszę ciągle radzić sobie z tym, że zarabiam na bardzo biednych ludziach. Wielu z nich jest na zasiłku. Czasami przychodzi matka z dzieckiem, brudnym i w nędznych ciuchach, ale dzieciak chce buty za 120 dolarów i głupia matka mu je kupuje. Rozumiem wewnętrzną potrzebę tego dziecka - pragnienie posiadania tych rzeczy i poczucia się tak, jak człowiek się czuje, kiedy je ma - ale boli mnie, że tak jest.⁵²²

Łatwo wytykać rodzicom, że ulegają, ale „głęboka wewnętrzna potrzeba” posiadania markowych rzeczy jest dzisiaj tak intensywna, iż sprawia kłopoty wszystkim, od samorządów lokalnych po policję. Wszyscy są zgodni co do tego, że marki w rodzaju Nike’a pełnią w gettach potężną rolę zastępczą, kompensując najróżniejsze rzeczy, od niskiej samooceny, poprzez bolesne epizody historii kultury afroamerykańskiej, po brak realnego wpływu na politykę władz. Dużo mniejsza zgoda panuje jednak co do tego, w jaki sposób zapewnić owym dzieciakom poczucie własnej wartości i kontroli nad swoim życiem, bazujące na czymś innym niż to czy inne logo. Rozmawiając z nimi, trzeba się wystrzegać jakichkolwiek aluzji

na temat markowego fetyszyzmu. W te znamienite artykuły konsumenckie zainwestowane są tak silne emocje, że najdrobniejsza krytyka Nike'a czy Hilfigera może zostać odebrana jako osobisty atak, równie niewybaczalny, co obraza czyjejś matki.

Nie powinno nas zaskoczyć, że Nike zupełnie inaczej widzi swoją atrakcyjność dla tych pokrzywdzonych przez los dzieciaków. Koncern utrzymuje, że sponsorując programy sportowe Boys and Girls Clubs, odnawiając nawierzchnię osiedlowych boisk do koszykówki i czyniąc z profesjonalnego sprzętu element ulicznego stylu, szerzy inspirujące przesłanie, że nawet biedne dzieciaki mogą „Just Do It”. Materiały prasowe i reklamy Nike'a podlewają rolę odgrywaną przez nich w wielkomiejskich dzielnicach nędzy sosem mesjanizmu: dzięki niemu trudna młodzież będzie miała wyższe poczucie własnej wartości, mniej niechcianych cięż i większe ambicje - a wszystko to dlatego, że Nike „dostrzegł w niej sportowców”. Według Nike'a jego air jordan za 150 baksów to nie buty lecz coś na kształt talizmanu, umożliwiającego biednej młodzieży ucieczkę z getta i poprawienie jakości swojego życia. Dzięki czarodziejskim pantofelkom Nike'a będą mogli wzbić się w powietrze - tak jak Michael Jordan.

Imponujące, rewolucyjne osiągnięcie? Być może. Trudno jednak powstrzymać się od myśli, że jedną z głównych przyczyn, dla których czarna młodzież nie może wyrwać się z getta inaczej, jak tylko rapując albo rzucając do kosza, jest fakt, iż Nike i inne międzynarodowe korporacje utrwalają takie stereotypy, równocześnie drenując getto z miejsc pracy. Jak stwierdzili kongresmeni Bernie Sanderes i Marcy Kaptur w liście do władz koncernu, Nike odegrał wiodącą rolę w wyprowadzaniu przemysłu z miast. „Nike wydatnie przyczynił się do pozostawienia amerykańskich robotników i ich rodzin własnemu losowi. [...] Najwyraźniej [Nike] uważa, że robotnicy

w USA nadają się do tego, żeby kupować jego produkty, ale nie zasługują na to, żeby je wytwarzać”.⁵²³

Jeśli więc zestawić wielkomięjską strategię brandingową koncernu z jego wpływem na rynek pracy, Nike przestaje wyglądać jak wybawca getta, lecz zmienia w gościa, który odbiera ci pracę, a potem sprzedaje parę horrendalnie drogich pantofli i krzyczy: „Uciekaj, jeśli ci życie miłe!”. Hej, dzieciaku, to jedyny sposób wydostania się z getta. Just Do It.

Tak w każdym razie myślał Mike Gitelson z Edenwald-Gun Hill Neighborhood Center na Bronxie. Charyzma samopomocowego guru, roztaczana przez Nike’a w blokowiskach, nie rzucała go jakoś na kolana, za to „niedobrze robiło mu się od patrzenia na dzieciaki w najkach, na które ich nie stać i nie stać też ich rodziców”.⁵²⁴ Krytycy Nike’a z kręgów uniwersyteckich i środowisk związkowych mogą kierować się moralnym oburzeniem, ale Mike Gitelson i jego koledzy czuli się zwyczajnie orźnięci. Zamiast więc opowiadać dzieciakom o zaletach oszczędzania, zaczęli mówić im, w jaki sposób Nike wyrabia buty będące obiektem ich marzeń. Gitelson opowiedział im o indonezyjskich robotnikach zarabiających 2 dolary dziennie, o tym, że wyprodukowanie pary najków za 100 albo i 180 baksów kosztuje koncern tylko 5 USD i że ani jedna para butów nie powstaje w USA - co częściowo tłumaczy, dlaczego ich rodzicom tak trudno jest znaleźć pracę. „Byliśmy naprawdę wściekli”, mówi Gitelson, „bo wyciągali z nas tyle pieniędzy, a potem zmywali się do innych krajów, żeby tam jeszcze gorzej wyzyskiwać ludzi. [...] Chcemy, żeby nasze dzieci zobaczyły, jaki to ma wpływ na to, co się dzieje na naszej ulicy, ale także jak to, co się dzieje u nas, odbija się na sytuacji ludzi w Azji Południowo-Wschodniej”. Jego kolega Leo Johnson, wychowawca z domu kultury, tłumaczy to wszystko, używając języka swoich wychowanków. „Hej facet”, mówi do słuchających go 11- i 12-latków, „dajesz się zrobić w bambuko,

jeśli bulisz sto baksów za najki, których wyprodukowanie kosztuje piąta. Gdyby ktoś naciągnął cię tak na twojej ulicy, wiesz, co by się z nim stało”.⁵²⁵

Dzieciaki z domu kultury zmartwiły się, kiedy dowiedziały się, w jakich warunkach powstają ich najki, ale bez porównania bardziej rozżłościła ich świadomość, że Phil Knight i Michael Jordan nabijają ich w butelkę. Napisali do Knighta cały worek listów o tym, ile wydali na buty w ciągu ostatnich lat i że Nike wisi im kupę szmalu. „Właśnie kupiłem sobie najki za 100 dolarów”, napisał jeden z nich. „To nie w porządku, co wy robicie. Uczciwa cena byłaby 30 USD. Proszę, odeślijcie mi 70 USD”. Koncern rozesłał w odpowiedzi zestaw standardowych formułek. „A wtedy wkurzyliśmy się naprawdę i zaczęliśmy przygotowywać protest”, mówi Gitelson.

Zdecydowano, że protest przyjmie formę zarzucenia starymi butami salonu Nike Town na rogu Piątej Alei i 57. Ulicy. Większość dzieciaków z dzielnicowego domu kultury to zadeklarowani swooshoholicy i ich szafy pękają w szwach od starych air jordanów i air carnivores, których nie włożyliby już teraz na nogi. Chcąc znaleźć jakieś praktyczne zastosowanie dla nieużywanych pantofli, postanowili zapakować je w torby na śmieci i zwalić przed wejściem do Nike Town.

Kiedy do szefów Nike’a dotarło, że banda czarnych i latynoskich dzieciaków z Bronxu zamierza publicznie obrazić koncern, standardowe listy urwały się jak nożem uciął. Do tej chwili najczęstszą reakcją Nike’a na krytykę było oskarżenie przeciwników koncernu o przynależność do „skrajnych ugrupowań”, tym razem jednak sytuacja wyglądała inaczej: jeśli wrogie nastroje zapuszczą korzenie w getcie, marka może dostać poważne lanie w centrum handlowym. Jak to ujął Gitelson: „Nike potrzebuje naszych dzieciaków, żeby wyznaczały trendy, po to, żeby reszta kraju kupowała

potem jego buty. Dopóki atakują go biali dorośli z klasy średniej, jest jeszcze w miarę okay. Ale kiedy zaczną o nim źle mówić kolorowa młodzież, ludzie z koncertu muszą się spietrać”.⁵²⁶

Szefostwo w Oregonie bez wątpienia zdawało sobie sprawę, że Edenwald to tylko czubek góry lodowej. Od kilku lat w środowiskach związanych ze sceną hip-hopu podnosiły się głosy przeciwko raperom „prostytuującym się dla Nike’a i Tommy Hilfigera”, zamiast popierać należące do czarnych marki, w rodzaju FUBU (For Us By Us - Dla Nas Przez Nas). Raper KRS-On zapowiedział rozkręcenie Temple of Hip Hop, przedsięwzięcia stawiającego sobie za cel odebranie afroamerykańskiej kultury młodzieżowej białym firmom fonograficznym i odzieżowym, i zwrócenie jej czarnej społeczności, która ją stworzyła. W takiej sytuacji 10 września 1997 roku - dwa tygodnie przed zapowiadaną datą protestu - szef działu public relations Nike’a Vada Manager wykonał ruch bez precedensu: w towarzystwie współpracownika przyleciał z Oregonu, żeby spróbować przekonać organizatorów z domu kultury, że swoosh jest przyjacielem getta. „Dwoił się i troił, żeby namącić nam w głowach”, mówi Gitelson. Nic z tego nie wyszło. Podczas spotkania dom kultury wysunął trzy bardzo konkretne postulaty:

1. Robotnicy, pracujący dla Nike’a w zamorskich manufakturach, będą otrzymywać godziwe wynagrodzenie, zaś wykonanie tego postanowienia będzie kontrolowane przez niezależny monitoring.

2. Spadnie cena najków w Ameryce, przy czym nie odbije się to na amerykańskich robotnikach (poprzez zmniejszanie zatrudnienia czy zabieranie przywilejów socjalnych).

3. Nike dokona poważnych reinwestycji w dzielnicach nędzy, zwłaszcza w Nowym Jorku, ponieważ to właśnie przede wszystkim do gett kieruje swoje kampanie reklamowe.⁵²⁷

Gitelson słusznie uznał, że Nike wystraszył się - tylko że nie aż tak. Kiedy stało się jasne, że rozmowy utknęły w martwym punkcie, spotkanie przerodziło się w sesję połajanek, podczas której szycy z Nike'a usłyszały od Jessie Collins, dyrektorki Edenwald Center, że zamorskie manufaktury koncernu przypominają Jej własną młodość na plantacjach bawełny. W Alabamie, poinformowała Managera, ona też zarabiała 2 dolary dziennie, tak jak robotnice w Indonezji. „Większość Amerykanów może i nie potrafi postawić się na ich miejscu, ale ja z pewnością potrafię”.⁵²⁸

Vada Manager powrócił do Oregonu z pustymi rękoma, zaś protest odbył się, jak zaplanowano, i wzięło w nim udział dwieście osób a jedenastu domów kultury w różnych dzielnicach Nowego Jorku. Dzieciaki - w większości pomiędzy 11. a 13. rokiem życia - przy wtórze wrzasków i gwizdów - zwały kilka przezroczystych worków na śmieci wypełnionych śmierdzącymi starymi najkami pod stopy strażników, specjalnie ściągniętych, by bronić świętych progów Nike Town. Vada Manager ponownie przyleciał do miasta, żeby zminimalizować szkody, niewiele jednak dało się zrobić. Na miejscu zastał już ekipy lokalnych stacji telewizyjnych, a także ABC i dziennikarzy z *The New York Times*.

Na domiar złego relacja w *Timesie* ukazała się w bezpośrednim sąsiedztwie innego tekstu dotyczącego Nike'a, obrazowo podkreślającego nagłą potrzebę protestu. Artykuł opowiadał o 14-letnim chłopcu z Crown Heights, zamordowanym przez starszego o rok kolegę, który go pobił i zostawił na torach kolejki podziemnej przed nadjeżdżającym składem. „Według policji, nastolatek zginął dla swoich butów i pagera”, głosił nagłówek. Co to były za buty? Air jordan. Artykuł cytował matkę zabójcy, która wyznała, że syn przyłączył się do gangu, ponieważ chciał „mieć fajne rzeczy”. Kolega ofiary tłumaczył, że posiadanie markowych ciuchów i

noszenie pagera to dla dzieciaków z dzielnic nędzy sposób, żeby „poczuć się kimś ważnym”.

Młodzi Afroamerykanie i Latynosi przed Nike Town na Piątej Alei - znajdując się w centrum zainteresowania telewizyjnych kamer i tłumu gapiów - również czuli się ważni. Rzucenie Nike'owi wyzwania okazało się jeszcze lepszą zabawą niż samo noszenie najków. Jeden z aktywistów - trzynastolatek z Bronxu - patrząc prosto w obiektyw kamery Fox News, wygłosił przesłanie do Phila Knighta: „Nike, to myśmy cię wynieśli. I my możemy cię obalić”.

Najbardziej bodaj niesamowitą cechą protestów przeciwko Nike'owi jest ich uporczywość. Po czterech latach nieustannej obecności w mediach afery związane z Nike'iem wciąż jeszcze nie wyszły z obiegu (jak, oczywiście, i sam Nike). Większość korporacyjnych skandali łatwo daje się wyciszyć oświadczeniem o „ubolewaniu” i kilkoma gładkimi reklamami z dziećmi bawiącymi się radośnie pod gorszącym logo. Ale nie w przypadku Nike'a. Relacje w mediach, raporty organizacji związkowych i badania naukowe, dokumentujące wyzysk kryjący się za swooshem, nadal idą pełną parą, zaś niestrudzeni krytycy koncernu na bieżąco rozprawiają się z zalewem materiałów propagandowych, produkowanych masowo przez najkową maszynę public relations. Nie wzruszył ich bynajmniej udział Phila Knighta w powołanej przez Biały Dom grupie roboczej ds. warunków pracy, nie pomogło nawet ustawienie się obok Billa Clintona na zdjęciu z konferencji prasowej w Rose Garden. Nie zostawili suchej nitki na raporcie, przygotowanym na zlecenie koncernu przez znanego obrońcę praw człowieka Andrew Younga, któremu wytknęli, że w ogóle pominął kwestię, czy stawki obowiązujące w fabrykach Nike'a kwalifikują się jako nieludzki wyzysk, a także że wizytując zakłady w Indonezji i Wietnamie, zdał się wyłącznie na tłumaczy opłacanych przez koncern. Co się tyczy innego

raportu na zamówienie - tym razem przygotowanego przez grupę studentów biznesu z Dartmouth, którzy uznali, iż wietnamscy robotnicy żyją na godziwym poziomie za niecałe dwa dolary dziennie - no cóż, praktycznie nikt nie wziął go serio.

W maju 1998 roku Phil Knight przestał wreszcie kryć się za murem rzeczników prasowych i zwołał w Waszyngtonie konferencję, by osobiście odpowiedzieć swoim krytykom. Zaczął od poskarżenia się, że robią z niego „dyżurny korporacyjny czarny charakter i krwiopijcę naszych czasów”. Przyznał, iż jego buty stały się synonimem „głodowych zarobków, wymuszania pracy w nadgodzinach i maltretowania robotników”. Następnie, przy wtórze fanfar, ogłosił plan poprawienia warunków pracy w azjatyckich manufakturach. Składał się nań zestaw surowych przepisów dotyczących jakości powietrza w zakładach oraz użycia środków chemicznych na bazie nafty. Obiecywał, że przy niektórych fabrykach powstaną szkoły i że podwykonawcy nie będą już zatrudniać osób poniżej 18. roku życia. Nie zawierał jednak żadnych istotnych postanowień na temat wpuszczenia do fabryk niezależnych obserwatorów ani podniesienia płac. Knight przyrzekł tylko, iż zabroni swoim kontrahentom zwracać się do władz Indonezji z prośbą o zwolnienie z obowiązku przestrzegania oficjalnej płacy minimalnej.

To jednak nie wystarczyło. We wrześniu tego samego roku Global Exchange, organizacja obrońców praw człowieka z San Francisco, należąca do grona najbardziej zajadłych krytyków Nike'a, opublikowała zatrwajający raport na temat sytuacji indonezyjskich robotników w warunkach politycznego i gospodarczego kryzysu, w jakim znalazł się ten kraj. „Chociaż robotnicy produkujący buty Nike'a już przed gwałtownym załamaniem się kursu rupii pod koniec 1997 roku zarabiali niewiele, wartość ich zarobków w przeliczeniu na dolary spadła z 2,47 USD w 1997

roku do 80 centów dziennie w 1998”. Raport stwierdzał również, że wobec gwałtownego wzrostu cen artykułów pierwszej potrzeby, robotnicy „szacują wzrost kosztów utrzymania pomiędzy 100 a 300%.”⁵²⁹ Global Exchange wezwała Nike’a do podwojenia płac w zakładach na terenie Indonezji, co kosztowałyby go 2 mln dolarów, dokładnie tyle, ile Michael Jordan dostaje rocznie za promowanie produktów koncernu.

Nike oczywiście nie podwoił stawek, ale trzy tygodnie później ogłosił 25-procentową podwyżkę płac dla 30% swoich robotników w Indonezji.”⁵³⁰ Ponieważ jednak i to nie wystarczyło, żeby uciszyć tłumy demonstrujące przed reprezentacyjnymi salonami Nike’a, pięć miesięcy później koncern, tym razem w osobie Marii Eitel, wiceprezes ds. korporacyjnej odpowiedzialności, wystąpił z „agresywnym programem korporacyjnej odpowiedzialności”.⁵³¹ 1 kwietnia 1999 roku robotnicy mają dostać kolejną, 6-procentową podwyżkę. Oprócz tego Nike wpuścił do swojej fabryki w Wietnamie, niedaleko Ho Chi Minh, niezależnych obserwatorów, którzy stwierdzili, że warunki zdrowotne i bezpieczeństwo pracy uległy znacznej poprawie. Dara O’Rourke z Uniwersytetu Kalifornijskiego w Berkeley uznał, że „na przestrzeni ostatnich 18 miesięcy zakład wprowadził istotne zmiany, które jak się zdaje w znacznej mierze ograniczyły kontakt robotników z toksycznymi klejami, rozpuszczalnikami i innych substancjami chemicznymi”. Raport O’Rourke ma tym większe znaczenie, iż jest rezultatem autentycznie niezależnych badań; co więcej, niecałe dwa lata wcześniej O’Rourke naraził się koncernowi, ujawniając raport Ernsta & Younga, stwierdzający notoryczne łamanie przepisów w tejże samej fabryczce Nike’a.

Raport O’Rourke nie był bynajmniej jednoznacznie entuzjastyczny. Zwracał uwagę na uporczywe problemy z jakością powietrza, przegrzaniem hal i sprzętem przeciwpożarowym - i to po zwiedzeniu tylko jednego

zakładu.”⁵³² Również szumnie zapowiadana 6-procentowa podwyżka pozostała wiała wiele do życzenia; oznaczała podniesienie stawki godzinowej o 1 centa, co biorąc pod uwagę inflację i wahania kursów walut, podnosiło realną płacę do poziomu zaledwie połowy jej wartości przed kryzysem. Niemniej jednak były to bardzo znaczące gesty; jak na koncern, który jeszcze dwa lata temu podawał się za globalnego kupca, nie mającego żadnego wpływu na kontrahentów samodzielnie ustalających place i zasady.

Odporność antynajkowych kampanii na zmasowane działania speców od public relations świadczy dobitnie, iż ludzie z najróżniejszych środowisk uważają inwazyjny marketing, połączony z wypieraniem się odpowiedzialności za robotników, za coś rażąco niesprawiedliwego i nie do przyjęcia. Ponadto wielu krytyków nie zamierza odpuścić Nike’owi tylko dlatego, że powyższa formuła stanowi standard współczesnego kapitalizmu. Przeciwnie, wygląda na to, że jakąś część naszej zbiorowej duszy bawi kopanie w pieszczel tego największego macho ze wszystkich producentów sprzętu sportowego - mam wrażenie, że bardzo bawi. Przeciwnicy Nike’a udowodnili, że nie życzą sobie, żeby gorszące historie zostały wmiecione pod dywan za pomocą kilku uspokajających gestów korporacyjnego PR; chcą, żeby rozgrywały się jawnie, pod baczным okiem opinii publicznej.

Dzieje się tak przede wszystkim dlatego, że krytycy koncernu zdają sobie sprawę, iż skandale związane z wyzyskiem robotników nie są skutkiem serii niecodziennych wydarzeń: wiedzą, że krytyka wymierzona w Nike’a dotyczy wszystkich producentów markowych butów zlecających produkcję globalnemu labiryntowi firm. Miast jednak znaleźć w tym fakcie usprawiedliwienie dla swoich praktyk Nike - jako lider na rynku - zaczął pełnić rolę piorunochronu dla zbiorowego gniewu. Uczepiono się go jako symbolu nożyc globalnej gospodarki: dysproporcje pomiędzy tymi, którzy

zarabiają na sukcesie Nike'a, a tymi, którzy są przezeń eksploatowani, przyjęły tak rażące rozmiary, że nawet dziecko potrafi zrozumieć, że coś tu nie gra, i rzeczywiście (jak zobaczymy w następnym rozdziale) to właśnie dzieci i nastolatki najszybciej zdołały się w tym połapać.

Kiedy więc rozpocznie się powszechny bojkot produktów Nike'a? Wydaje się, że nieprędko. Wystarczy pobieżny rzut oka na dowolne miasto na świecie, żeby przekonać się, że swoosh trzyma się dobrze; niektórzy sportowcy wciąż jeszcze tatuują go sobie na pępku, a licealiści masowo stroją się w stanowiące obiekt powszechnego pożądania ciuchy. A mimo to trudno nie zauważyć, że miliony dolarów zaoszczędzone przez lata na kosztach produkcji zaczynają wychodzić koncernowi bokiem, odbijając się tragicznie na jego końcowych wynikach. „Nie przypuszczaliśmy, że sytuacja Nike'a może być aż taka niedobra, na jaką dziś wygląda”, powiedział w marcu 1998 roku *The Wall Street Journal* Tim Finucane, analityk giełdowy Nikko.³³ Wall Street naprawdę nie ma wyboru, musi zwrócić się przeciwko koncernowi, który przez tyle lat był jej ulubieńcem. Mimo iż koszty produkcji w krajach takich jak Indonezja dzięki szalejącej inflacji spadły do jednej czwartej w stosunku do czasów przed kryzysem, koncern i tak zaczął ponosić straty. Spadły zyski, zmalały zamówienia, ceny akcji poleciały na łeb na szyję, zaś dochód kwartalny spadł nagle o 70%, i to po wzroście o średnio 34% rocznie, utrzymującym się nieprzerwanie od roku 1995. Po upływie trzech kwartałów, z których ostatni skończył się w lutym 1999 roku, zyski znowu podskoczyły o 70% - ale według samego koncernu, nie było to rezultatem wzrostu sprzedaży, lecz obciążenia zatrudnienia i zmniejszenia zamówień. W rzeczywistości 1999 był drugim rokiem z rzędu, w którym spadały zyski i malały przyszłe zamówienia Nike'a.⁵³⁴

Nike dopatrywał się źródeł swoich trudności finansowych we wszystkim, tylko nie w kampanii obrońców praw człowieka. Kryzys walutowy w Azji odpowiadał za spadek sprzedaży w Japonii i Korei Południowej. Amerykanie zaczęli kupować „brązowe buty” (kamasze i obuwie turystyczne), zamiast wielkich białych najków. Szczególnie to ostatnie wytłumaczenie wydaje się grubymi nićmi szyte. Nike produkuje mnóstwo brązowych butów - ma własną linię butów turystycznych i jest właścicielem Cole Haan (niedawno zaoszczędził miliony dolarów, zamykając fabrykę Cole Haan w Portland w stanie Maine i przenosząc produkcję do Meksyku i Brazylii).⁵³⁵ Co więcej, w tym samym roku, kiedy Nike dostał tak mocno po kieszeni, Adidas wykonał comeback w wielkim stylu. W kwartale, kiedy Nike ponosił największe straty, sprzedaż Adidasa podskoczyła o 42%, jego dochód netto wzrósł o 48%, sięgając 255 mln USD, zaś ceny akcji wzrosły trzykrotnie na przestrzeni zaledwie dwóch lat. Niemiecki koncern zawdzięczał swój powrót na scenę skopiowaniu struktury produkcyjnej Nike'a i niemal dokładnemu odwzorowaniu jego podejścia do marketingu i sponsoringu (politycznymi implikacjami tego faktu zajmiemy się w rozdziale osiemnastym). W latach 1997-98 Adidas posunął się nawet do przeprojektowania swoich butów do koszykówki, tak by przypominały najki: wielkie, białe i ultra high-tech I w odróżnieniu od najków, sprzedawały się jak świeże bułeczki. I to by było na tyle, jeśli chodzi o teorię brązowych butów.

Przez lata Nike wypróbował wiele różnych taktyk uciszania krytyki, najbardziej ironiczny uśmiech wywołują jednak rozpaczliwe wysiłki koncernu zmierzające do ukrycia się za produktem. „Nie jesteśmy działaczami politycznymi. Jesteśmy producentem obuwia”, oświadczyła rzeczniczka prasowa Nike'a Donna Gibbs, kiedy wybuchły pierwsze skandale związane z wyzyskiem robotników w zamorskich manufakturach

koncernu.⁵³⁶ Producentem obuwia? I to mówi koncern, który w połowie lat 80. postanowił kategorycznie zerwać z zajmowaniem się czymś tak materialnym i nudnym, jak obuwie - a już na pewno z chamską produkcją. Nike chciał się zajmować sportem, mówił nam Knight, samą ideą sportu, potem ideą transcendencji poprzez sport, a jeszcze później ideą zwiększania możliwości jednostki, prawami kobiet i równością rasową. Chciał, żeby jego sklepy były świątyniami, reklamy religią, klienci narodem, a pracownicy plemieniem. Po roztoczeniu przed nami tak oszłamiających markowych perspektyw odwracać się na pięcie i mówić: „Na nas nie patrzcie, my tylko robimy buty”, to doprawdy żałosne. Nike jest najbardziej rozdętą ze wszystkich balonowych marek, a w tym sporcie obowiązuje zasada: im większy urośniesz, z tym większym hukiem pękasz.

MUSHELLKA: WALKA O OTWARTĄ PRZESTRZEŃ

W Ameryce Północnej głównym celem ataków rozwijającego się gwałtownie ruchu przeciwko władzy międzynarodowych korporacji jest Nike, jednak w Wielkiej Brytanii, Niemczech i Holandii ten wątpliwy zaszczyt przypadł w udziale koncernowi Royal Dutch/Shell.

Wszystko zaczęło się w lutym 1995 roku, kiedy Shell przystąpił do zrealizowania swoich planów pozbycia się starej, zardzewiałej platformy do magazynowania wydobytej ropy, zwanej Brent Spar, poprzez zatopienie jej w Atlantyku, 150 mil od wybrzeża Szkocji. Pomysł oprotestował Greenpeace, uważając, iż ważąca 14 500 ton platforma powinna zostać wciągnięta na brzeg, wyczyszczona z resztek ropy i rozebrana na części. Shell zripostował, że przetransportowanie żelastwa na brzeg urąga zasadom bezpieczeństwa, nie wspominając już o tym, że jest niewykonalne. 30 kwietnia, kiedy rozpoczęło się holowanie platformy do jej grobu w odmętach oceanu, grupa działaczy Greenpeace wynajęła helikopter i próbowała wylądować na Brent Spar. Shell przepędził intruzów przy

pomocy armatek wodnych, ale całe wydarzenie zostało zarejestrowane kamerą wideo, a taśma rozesłana do stacji telewizyjnych na całym świecie.

Był to popis Greenpeace'u w najlepszym stylu, wyreżyserowany pod gust wydawców telewizyjnych programów informacyjnych. Ale wpływ, jaki te sceny wywarły na europejską opinię publiczną, zaskoczył samych aktywistów. Przed epizodem na Brent Spar organizacja obrońców środowiska ciągnęła resztką sił - ruch ekologiczny znalazł się pod ostrzałem ostrej krytyki i wyglądało na to, że zjada własny ogon, nie radząc sobie zupełnie ze spadkiem populamości w dobie recesji, zaś sam Greenpeace stracił wiarygodność na skutek wewnętrznych podziałów, wątpliwej polityki finansowej i stosowania kontrowersyjnych taktyk. Decydując się na rozpoczęcie kampanii przeciwko zatopieniu Brent Spar, Greenpeace nie spodziewał się, że mała zrozumiała dla laików sprawa urośnie do rangi *cause cel e'bre*. Jak chętnie przyznaje Robin Groye-White, przewodniczący Greenpeace U.K: „Nikt, a już na pewno żaden z działaczy Greenpeace'u, nie sądził, że [ta sprawa] znajdzie tak głęboki i trwały odzew”.⁵³⁷

W odróżnieniu od katastrofalnego dla środowiska wycieku ropy z *Exxon Valdez*, który miał miejsce cztery lata wcześniej (klasyczny przypadek niedbalstwa, z pijanym kapitanem włącznie), tym razem Shell nie robił niczego nielegalnego. Plan zatopienia Brent Spar otrzymał błogosławieństwo konserwatywnego rządu Johna Majora, była to zresztą standardowa procedura pozbywania się starych platform. Poza tym pozostawało kwestią dyskusyjną, czy proponowane przez Greenpeace alternatywne rozwiązanie złomowania platformy na lądzie w ogóle było lepsze dla środowiska. Mimo to obraz wykreowany przez Greenpeace - brzydki, zwalisty, przerdzewiały generator zanieczyszczeń odganiający dobrych, zielonych aktywistów, bzycających wokół niego jak uparte komary

- przykuł uwagę opinii publicznej, oferując ludziom rzadką i bardzo pożądaną okazję do zatrzymania się i zastanowienia nad tym, co im się proponuje. Spora część opinii publicznej uznała, że Shell chce zatopić kawał ubabranego ropą żelastwa, ponieważ ta najbardziej dochodowa korporacja na świecie jest zbyt skąpa, żeby wymyślić lepszy sposób na pozbywanie się swojego złomu. Pogląd ten znalazł dodatkowe potwierdzenie w miażdżących wynikach badań, wedle których złomowanie Brent Spar na stałym lądzie kosztowałoby koncern 70 mln USD, podczas gdy zatopienie jedyne 16 mln. Dowód takiego sknerstwa ze strony koncernu wycenianego na 128 mld USD bynajmniej nie usposobił doń życzliwie szerokiej rzeszy indywidualnych nabywców benzyny.

Fakt, że Shell działał legalnie, zaś Greenpeace nie, najwyraźniej nie odegrał tu większej roli. W oczach wielu Europejczyków postępowanie Shella było moralnie naganne. Przed jego stacjami benzynowymi odbywały się masowe protesty, zaś po wybuchu skandalu Shell odnotował w samych Niemczech spadek sprzedaży sięgający od 20 do 50% - „najpoważniejszy w historii firmy”, jak oświadczył niemiecki dyrektor koncernu Peter Duncan.⁵³⁸ Na stacji benzynowej w Hamburgu eksplodowała bomba zapalająca („Nie zatapiajcie platformy Brent Spar”, żądał pozostawiony przez zamachowców list), a jedna ze stacji we Frankfurcie została ostrzelana z przejeżdżającego samochodu (nikomu nic się nie stało). Nieoficjalny bojkot objął Wielką Brytanię, Danię, Austrię i Holandię.

20 czerwca 1995 r., cztery miesiące od wybuchu protestów, wydarzyło się coś, czego nikt się nie spodziewał: Shell ustąpił. Koncern postanowił wyasygnować dodatkowe pieniądze na odholowanie platformy do Norwegii, wyciągnięcie jej na suchy ląd i rozmontowanie. Według *Wall Street Journal*, był to „upokarzający i bolesny zwrot o 180°”.⁵³⁹ Groye-White tak podsumował rozmiary zwycięstwa: „Po raz pierwszy w historii

grupa ekologów zdołała pociągnąć za sobą opinię publiczną, doprowadzając do zmiany polityki, która zachwiała samymi podstawami władzy wykonawczej. Na krótką chwilę świat stanął na głowie - trzeba było napisać od nowa księgę zasad”.⁵⁴⁰

Zanim Greenpeace zdecydował się zaangażować w kampanię przeciwko zatopieniu Brent Spar, wewnątrz organizacji toczyły się zażarte dyskusje, czy w ogóle da się zrobić ze złomowania kupy starego przemysłowego żelastwa sprawę, która zelektryzuje opinię publiczną i dobrze „sprzeda się” w mediach. Holenderski działacz Greenpeace’u, Gijs Thieme, tak wspomina obawy drążące organizację: „W tej kampanii nie chodziło ani o ropę, ani o atmosferę, ani o chlor”.⁵⁴¹ Nie była to też walka w obronie ryb, wielorybów, ani nawet ślicznych małych foczek. W przypadku Brent Spar szło o ideę zachowania nietkniętej przestrzeni, podobnie jak protestujący rok wcześniej w Kolumbii Brytyjskiej przeciwko wycinaniu Clayoquot Sound walczyli o ocalenie jednego z ostatnich dziewiczych starodrzewów. Dużo mówiło się wtedy o różnorodności biologicznej, ale w istocie stała za tym ta sama idea zachowania dzikiej przyrody, która odegrała znaczącą rolę w przypadku Brent Spar. Chociaż Greenpeace wystąpił z naukową analizą ekologicznych skutków, jakie zatopienie platformy będzie miało dla dna oceanu (myląc po drodze niektóre fakty), kampania dotyczyła nie tyle ochrony środowiska w tradycyjnym sensie tego pojęcia, co zbiorowej potrzeby niedopuszczenia, by dno Atlantyku przekształciło się w wysypisko śmieci. Plan Shella zatopienia przerdzewiałego monstrum w odmętach oceanu poruszył czułą strunę naszej zbiorowej duszy: oto mieliśmy dowód, że jeśli nie będziemy patrzeć wielkim korporacjom na ręce, wkrótce na naszej planecie nie pozostanie ani jeden skrawek otwartej przestrzeni - nawet otchłanie

oceanów, ostatnia ostoja naprawdę dzikiej przyrody, zostaną skolonizowane.

Shell, rząd Wielkiej Brytanii i duża część prasy biznesowej zgodnie podkreślali, iż takie myślenie pozbawione jest racjonalnych podstaw. „Nauka przegrywa z Joe Sześciopakiem”, wołał nagłówek w *The Wall Street Journal*, podczas gdy *The Economist* obwieścił, że cała ta sprawa to „cios dla racjonalnego podejmowania decyzji”. Była w tym pewna doza słuszności. Idei ochrony niepoznawalnego dna oceanu - bez żadnej przyczyny dającej potwierdzić się doświadczalnie w bliskiej przyszłości, poza tym, że nam to poprawia samopoczucie - istotnie brakowało spójności, ale za to miała potężną siłę oddziaływania. Jak pisała Suzanne Moore, felietonistka *Guardiana*, Brent Spar miała tyleż wspólnego z nauką, co z mistyką: „W głębinach żyją dziwne gatunki i chociaż może nigdy nie zobaczymy ich na własne oczy, czujemy w głębi serca, iż nie powinniśmy zakłócać ich spokoju. Z jakiej racji mają dzielić rozległe ciemne otchłanie z kawałkami rozczłonkowanej platformy wiertniczej?”.⁵⁴²

Nauka, jaką Greenpeace wyciągnął ze swojego zwycięstwa, dotyczyła świętości „globalnych terytoriów wspólnych” - miejsc nie zaznaczonych na żadnej mapie, nie będących niczyją własnością prywatną, a co za tym idzie, należących do nas wszystkich. Organizacja nauczyła się czegoś jeszcze, co odkryli także bojownicy kampanii przeciwko Nike’owi, a mianowicie iż atakowanie wielkiej, bogatej, wszechobecnej międzynarodowej korporacji jest dla lat 90. tym samym, czym dla lat 80. była walka o ocalenie wielorybów. Jest populistyczne i popularne, a poza tym wystarczyło, żeby reanimować goniący resztką sił Greenpeace. Po sprawie Brent Spar na organizację spadł deszcz pieniędzy, a nowi członkowie zaczęli pchać się drzwiami i oknami; jak donosił *Guardian*, zaczęto jej nawet zapisywać w spadku nieruchomości. „Jakaś pani zatelefonowała, żeby powiedzieć, że

zmieniła testament. „Wszystkie nieruchomości zostawiam Greenpeace’owi”, głosił nowy zapis. Chce, żebyśmy „kupili za to ponton i dokopali Shellowi”.⁵⁴³ *The Wall Street Journal*, analizując sprawę Brent Spar już po jej zakończeniu, odnotował z powagą, że w obecnym klimacie „wojna ekonomiczna może okazać się najskuteczniejszą bronią ekologów”.⁵⁴⁴

To jeszcze nie wszystko, czego kapitulacja Shella nauczyła aktywistów. Premier John Major, który własną piersią bronił pierwotnej decyzji Shella, twierdząc niezłomnie, iż jest ona jedynie możliwa i słuszna, wyszedł na pieska salonowego, i to na dokładkę takiego, którego nikt nie kocha. Kiedy Shell zmienił stanowisko, Major mógł najwyżej ponarzekać, że szefowie koncernu to „mięczaki”, które ugięły się pod presją opinii publicznej. Kompromitacja była tak wielka, iż niewykluczone, że to właśnie ona zaważyła na decyzji Majora, który ledwie dwa dni po nagłym zwrocie w planach Shella zrezygnował z kierowania Partią Konserwatywną, zmuszając jej władze do ponownego wybrania go na stanowisko przewodniczącego. W ten sposób sprawa Brent Spar udowodniła, że wielkie korporacje - nawet tak cwane i rozbudowane, jak Royal Dutch/Shell - bywają niekiedy równie podatne na presję opinii publicznej, co demokratycznie wybrane rządy (a czasem nawet bardziej).

Wiedza ta okazała się szczególnie przydatna w następnym starciu z Shellem, gdy trzeba było zainteresować świat grabieżczą działalnością koncernu w Nigerii, prowadzoną pod opiekuńczymi skrzydłami skorumpowanego reżimu nieżyjącego już generała Sani Abachy. Generał miał gdzieś opinię publiczną, ale Shell nie mógł sobie na to pozwolić.

OD WIZJI OCEANU JAKO DOŁU NA ODPADKI DO WIZJI LĄDU ZALANEGO ROPĄ

Shell eksploatuje złoża w Delcie Nigru, na ziemiach będących własnością ludu Ogoni, od lat 50. i przez ten czas wydobył stamtąd ropę o łącznej wartości 30 mld USD. 80% dochodów nigeryjskiej gospodarki - 10 mld USD rocznie - stanowią zyski z wydobycia ropy, z czego ponad połowę wpłaca do kasy Shell. Nie dość, że Ogoni nie zarabiają ani grosza na eksploatacji bezcennych zasobów naturalnych, nie dość, że wielu z nich nadal egzystuje bez bieżącej wody i elektryczności, to jeszcze ich ziemię wodę zatrują wyciekami z otwartych rurociągów, wycieki ropy i opary płonącego gazu.

Movement for Survival of the Ogoni People (MOSOP), pod przewodnictwem nominowanego do Pokojowej Nagrody Nobla pisarza Kena Saro-Wiwy, prowadził kampanię na rzecz reform, domagając się również zadośćuczynienia ze strony Shella. Generał Sani Abacha, mając na względzie niezakłócony dopływ pieniędzy do rządowej szkatuły, w odpowiedzi napuścił na lud Ogoni wojsko. Żołnierze mordowali i torturowali tysiące ludzi. Ogoni oskarżyli Sani Abachę o odpowiedzialność za śmierć swoich ziomków, zaś Shellowi zarzucili traktowanie nigeryjskiej armii jak prywatnej policji, której koncern płacił za tłumienie pokojowych protestów na ziemiach Ogoni, oraz o finansowanie i popieranie reżimu Abachy.

W obliczu nasilania się protestów w Nigerii Shell wycofał się w 1993 roku z ziemi ludu Ogoni, czym tylko jeszcze bardziej zmotywował wojskowych do szybkiego usunięcia przeszkody na drodze do niezakłóconej eksploatacji złóż ropy, w postaci ludu Ogoni. Notatka służbowa dowódcy Rivers State International Security Force, która przeciekła do prasy, stawiała sprawę jednoznacznie: „Działalność Shella [będzie] nadal niemożliwa, o ile nie zostaną przeprowadzone bezwzględne operacje wojskowe, mające na celu ponowne rozpoczęcie niezakłóconej

działalności gospodarczej. [...] Zalecenia: Operacje wyniszczające w czasie zgromadzeń MOSOP i innych zgromadzeń, usprawiedliwiająca stałą obecność wojska. Wyniszczające ataki na społeczności lokalne i kadry przywódcze, ze szczególnym uwzględnieniem najaktywniejszych elementów poszczególnych grup”.⁵⁴⁵

10 maja 1994 roku - pięć dni po napisaniu notatki - Ken Saro-Wiwa powiedział: „Stało się. Oni [nigeryjscy wojskowi] nas wszystkich aresztują i powieszą. A wszystko dla Shella”.⁵⁴⁶ Dwanaście dni później został uwięziony, a następnie skazany za morderstwo. Przed odczytaniem wyroku, Saro-Wiwa oświadczył: „Ja i moi koledzy nie jesteśmy jedynymi podsądnymi w tej sprawie. Odbywa się tu również sąd nad Shellem. [...] Tym razem koncernowi faktycznie udało się wykręcić od stawiennictwa, ale jego dzień nadejdzie”. 10 listopada 1995 roku - pomimo nacisków społeczności międzynarodowej, w tym rządów Kanady i Australii, a w mniejszym stopniu także Niemiec i Francji - reżim nigeryjskich wojskowych stracił Saro-Wiwę i ośmiu innych przywódców Ogoni, którzy protestowali przeciwko działalności Shella. Egzekucja stała się wydarzeniem międzynarodowym i aktywiści znowu rozstawili pikiety przed stacjami Shella, nawołując do powszechnego bojkotu jego produktów. W San Francisco działacze Greenpeace’u symbolicznie odtworzyli scenę morderstwa Saro-Wiwy; zwieszając stryczek z logo Shella górującego nad stacją benzynową (zob. il. na s. 380).

Jak to powiedział o wielkich międzynarodowych korporacjach John Jordan z RTS: „Niechcący pomogły nam ujrzeć rozproszone problemy jako jeden system”. A teraz mogliśmy zobaczyć, jak działa ów system wzajemnych powiązań: Shell, zamierzający zatopić ohydną platformę wydobywczą u wybrzeży Wielkiej Brytanii, jednocześnie wikła się w łamanie praw człowieka w Nigerii, i to w tym samym roku, w którym

zwolnił dużą grupę pracowników (pomimo ogromnych dochodów wpływających do kasy koncernu), a wszystko to po to, żeby móc pompować benzynę w londyńskie samochody - stanowiące bezpośredni obiekt protestów Reclaim the Streets. Ken Saro-Wiwa był poetą i dramaturgiem, ujął się więc za nim również PEN, międzynarodowa organizacja obrońców wolności słowa. Ludzie pióra, a wśród nich angielski dramaturg Harold Pinter i laureatka nagrody Nobla Nadine Gordimer, broniąc prawa Saro-Wiwy do swobodnego wyrażania swoich poglądów na temat Shella, uczynili z jego prześladowania najlepiej nagłośniony przypadek ograniczania wolności słowa od czasu obrzucenia fatwą Salmana Rushdiego przez irański rząd. W artykule dla *The New York Timesa* Gordimer napisała: „W obecnej sytuacji kupowanie nigeryjskiej ropy oznacza kupowanie jej za cenę krwi. Cudzej krwi; wykonywania kary śmierci na Nigeryjczykach”.⁵⁴⁷

Połączenie kwestii sprawiedliwości społecznej, praw robotników i ochrony środowiska w obu omówionych kampaniach przeciwko Shellowi nie jest dziełem przypadku, lecz charakterystyczną cechą nowego globalnego aktywizmu. Ken Saro-Wiwa został zamordowany za walkę na rzecz ochrony środowiska, lecz środowiska rozumianego jako coś więcej niż tylko fizyczny krajobraz, dewastowany i ograbiany na skutek inwazji Shella na Deltę Nigru. Niszczenie przez koncern ziemi ludu Ogoni ma wymiar zarówno ekologiczny, jak i społeczny, ponieważ wielcy wydobywcy złóż naturalnych słyną z obniżania standardów zatrudnienia, kiedy wiercą i kopią w Trzecim Świecie. Przeciwnicy Shella chętnie wynajdują paralele pomiędzy działalnością koncernu na terenie Nigerii, jego niegdysiejszą kolaboracją z rasistowskim reżimem RPA, dzisiejszą obecnością na Morzu Timor i w okupowanym przez Indonezję Timorze Wschodnim, brutalnym tłumieniem buntu ludu Nahua w peruwiańskiej

Amazonii, a także impasem w konflikcie z ludem U'wa, żyjącym w kolumbijskich Andach, który w styczniu 1997 roku zagroził zbiorowym samobójstwem, jeśli Shell nie odstąpi od wierceń.

Na gruncie sprawy Saro-Wiwy walka o swobody obywatelskie spotkała się ze sprzeciwem wobec rasizmu; antykapitalizm z ochroną środowiska; ekologia z walką o prawa robotników. Jaskrawożółta cebula Shella - Goliat, z którym starł się Saro-Wiwa - stała się wspólnym wrogiem wszystkich zaniepokojonych obywateli, i to do tego stopnia, że ich rządy poczuły się zmuszone uwzględnić ten fakt w swojej polityce międzynarodowej. Przeciwno działalności Shella protestował PEN, a także Body Shop, uświadomieni politycznie udziałowcy, którzy włączyli tragedię ludu Ogoni w porządek obrad trzech kolejnych dorocznych zgromadzeń akcjonariuszy, i wielu, wielu innych. W czerwcu 1998 roku Owens Wiwa, brat Kena, tak pisał o sytuacji koncernu:

Od wieków korporacje ciągną ogromne zyski z niegodziwych praktyk, takich jak transatlantycki handel niewolnikami, kolonializm, apartheid i kolaboracja z dyktaturami mającymi na swoim sumieniu akty ludobójstwa. Na ogół udawało im się umknąć z łupami, pozostawiając przeproszenie rządów. Jednak tym razem, u schyłku XX wieku, Shell został przyłapany na potrójnej zbrodni niszczenia ekosystemu, łamania praw człowieka i powodowania zagrożenia zdrowia ludu Ogoni. Przeprosiny nie wystarczą. Oczekujemy gruntownego oczyszczenia naszej gleby, wody i powietrza oraz godziwego, sprawiedliwego i współmiernego zadośćuczynienia za: (a) zniszczenie środowiska, (b) przypadki łamania praw człowieka, bezpośrednio i pośrednio związane z działalnością Shella i (c) negatywne skutki działań koncernu dla zdrowia ludzi.”⁵⁴⁸

Jeśli posłuchać Shella, takie reparacje już mają miejsce. „Shell stale inwestuje w projekty rozwoju lokalnych społeczności i ochrony środowiska

w Nigerii”, poinformował mnie R. B. Blakely, rzecznik prasowy Shell Canada. „W ubiegłym roku Shell przeznaczył 20 mln USD na zakładanie szpitali i szkół oraz programy edukacyjne i stypendia” (według MOSOP suma ta jest bliższa 9 mln, z czego tylko niewielka część trafiła na ziemię Ogoni). Według Blakely’ego, koncern zrewidował także swoje „stanowisko w sprawie reguł prowadzenia biznesu. Nowy zestaw reguł, obejmujący również podejście do środowiska i obowiązki wobec społeczności lokalnych, obowiązuje wszystkie kompanie Shell Group we wszystkich częściach świata”.⁵⁴⁹

Żeby dojść do tych zasad, Shell zajrzał głęboko w swoją korporacyjną psyche, rozkładając ją niemal na elementy pierwsze. Jego pracownicy musieli przejść przez konsultingową szkołę przetrwania w stylu New Age, ocierając się niekiedy o czystą błazenadę, nie licującą bynajmniej z godnością znamienitej firmy z tradycjami. Według magazynu *Fortune*, w imię duchowej odnowy członkowie kadry kierowniczej Shella „uprawiali zespołową wspinaczkę w strugach lodowatego holenderskiego deszczu. Kopali fundamenty pod tanie domy czynszowe i filmowali na wideo, jak chodzą z zawiązanymi oczyma. Analizowali swoją pracę, sprawdzając, czy rzeczywiście dodają jakąkolwiek wartość. Rozwiązywali nawet testy osobowościowe Myersa-Briggsa, by sprawdzić, kto z nich pasuje do nowego Shella”.⁵⁵⁰

Remont generalny Shella obejmował również wspieranie czarnych środowisk w Europie i Ameryce Północnej, strategię, która spowodowała powstanie gorzkich podziałów w biednych dzielnicach, rozpaczliwie poszukujących funduszy, lecz mających wątpliwości co do motywacji koncernu. Dla przykładu, w sierpniu 1997 roku w łonie Oakland School Board w Kalifornii rozgorzała gorąca dyskusja na temat etycznej strony przyjęcia od Shella 2 mln dotacji, z czego 100 tys. było przeznaczone na

stypendia, reszta zaś na stworzenie Shell Youth Training Academy. Ponieważ w Oakland mieszka wielu Afroamerykanów, między innymi emigrantów z Nigerii, dyskusja miała bardzo gwałtowny przebieg. „Dzieci w Nigerii nie mają możliwości korzystania ze stypendiów Shella”, powiedział Tunde Okorodudu, rodzic z Oakland i działacz na rzecz demokratyzacji Nigerii. „Naprawdę potrzebujemy pieniędzy dla naszych dzieci, ale nie chcemy pieniędzy splamionych krwią”.⁵⁵¹ Po kilkumiesięcznym impasie Oakland School Board (podobnie jak Portland School Board, która debatowała nad przyjęciem lub odrzuceniem darowizny Nike’a) zdecydowała się w końcu przyjąć pieniądze.

Ale chociaż nowy Shell nawrócił się na zen i jak z rękawa sypie modnymi terminami z zakresu zarządzania w rodzaju „nowego paradygmatu etycznego”, „agentów zmian”, „trzeciej *bottom line*” czy „ekonomii bukmacherów”, chociaż Shell Nigeria mówi o „leczeniu ran”⁵⁵², stary Shell nadal jest z nami. Jak dotąd nie udało mu się jeszcze wrócić na tereny Ogoni, ale kontynuuje wydobycie ropy w innych częściach Deltę Nigru. Jesienią 1998 roku doszło do wybuchu nowych napięć. Poszło o sprawy aż nadto znajome: lokalne społeczności narzekają na zanieczyszczoną glebę, zniszczone łowiska, opary ze spalania gazu, a przy tym Nigeryjczycy mają dość przyglądania się, jak z ich bogatej w ropę ziemi wypompowuje się ogromne zyski, podczas gdy oni sami nadal wegetują w nędzy. „Idźcie do stacji przesyłowej, a zobaczycie, że jest wyposażona we wszystkie najnowsze urządzenia. Ale w sąsiedniej wiosce nadal brakuje wody pitnej i żywności. Z tego właśnie rodzą się protesty”, wyjaśnia Paul Orieware, miejscowy działacz polityczny.⁵⁵³ Tylko że tym razem Shell zadarł z przeciwnikiem znacznie mniej przywiązanym do idei niestosowania przemocy niż lud Ogoni. W październiku nigeryjscy aktywiści zajęli dwa helikoptery; dziewięć stacji przesyłowych Shella oraz

platformę wiertniczą, zatrzymując, według Associated Press, „transfer 250 000 baryłek ropy dziennie”.⁵⁵⁴ Kolejne stacje Shella zostały zaatakowane i zajęte w marcu 1999 roku. Shell wyparł się odpowiedzialności za sprowokowanie protestów, zrzucając je na karb konfliktów etnicznych.

ZŁOTE ŁUKI: WALKA O PRAWO WYBORU

W tym samym czasie, kiedy startowały kampanie przeciwko Shellowi, proces o McZniesławienie, ciągnący się już od paru lat, przekształcił się w aferę na skalę międzynarodową. W czerwcu 1995 roku, niedługo przed pierwszą rocznicą rozpoczęcia procesu, oskarżeni Helen Steel i Dave Morris odbyli konferencję prasową na schodach przed gmachem sądu. Oświadczyli, że McDonald's (który oskarżył ich o zniesławienie) wystąpił z propozycją ugody. Koncern zaproponował, że wpłaci dotację na wskazany przez Steel i Morrisa cel, jeśli dwójka zdeklarowanych ekologów przestanie go wreszcie krytykować, i wszyscy będą mogli pójść do domu, zapominając o całym tym koszmarze.

Steel i Morris zdecydowanie odrzucili ugodę. Nie widzieli powodu, żeby się teraz wycofywać. Proces, który miał zatamować zalew negatywnej reklamy - a także uciszyć i zrujnować Steel i Morrisa - przekształcił się w PR-ową katastrofę na kolosalną skalę. Promowaniu wegetarianizmu przysłużył się nie mniej od choroby wściekłych krów, dla nagłośnienia warunków pracy w sektorze McPracy zrobił więcej od jakiejkolwiek akcji związków zawodowych i sprowokował bez porównania głębszą dyskusję na temat korporacyjnej cenzury niż wszystkie inne skandale związane z ograniczaniem swobody wypowiedzi, jakie wydarzyły się w ostatnich latach.

Ulotka, od której wszystko się zaczęło, została opublikowana w roku 1986 przez London Greenpeace, odłam Greenpeace International (uważanego przez radykalnie nastawionych londyńczyków za zbyt, jak na

ich gust, scentralizowany i mainstreamowy). Stanowi ona jeden z pierwszych przykładów wykorzystania ataku na pojedynczą markę do poruszenia wielu różnych punktów programu społecznego: kwestii wycinania lasów deszczowych (pod pastwiska dla bydła), nędzy w Trzecim Świecie (odbieranie ziemi rolnikom, żeby zrobić miejsce dla upraw eksportowych i pod hodowlę żywego inwentarza), okrucieństwa wobec zwierząt (traktowanie tegoż inwentarza), produkcji odpadków (jednorazowe opakowania i śmieci), zdrowia (smażone tłuste jedzenie), złych warunków pracy (niskie płace i rozwalanie związków zawodowych w McSektorze) oraz nieetycznej reklamy (kierowanej przede wszystkim do dzieci).

W rzeczywistości jednak w procesie o McZniesławienie nie chodziło wcale o treść ulotki. Duża część zarzutów przeciwko McDonald'sowi miała znacznie słabsze podstawy niż te kierowane przeciw Nike'owi i Shellowi, oparte na konkretnych dowodach masowych cierpień. W przypadku McDonald'sa materiał dowodowy był mniej bezpośredni i dotyczył zagadnień, które zdążyły już wyjść z mody. Zainteresowanie opinii publicznej produkującymi masy śmieci fast foodowymi restauracjami osiągnęło swój szczyt pod koniec lat 80., zaś kampania londyńskiego Greenpeace'u przeciwko McDonald'sowi ma swoje źródła w ideologii wojującego wegetarianizmu: pogląd, że spożywanie mięsa czyni z nas morderców, aczkolwiek ważny i interesujący, nie wzbudza jednak szerokiego politycznego odzewu. Proces o McZniesławienie zdołał rozpętać społeczną kampanię przeciwko sieci fast foodów, dorównującą swą skalą protestom przeciw Nike'owi i Shellowi, bynajmniej nie dlatego, że McDonald's źle traktował krowy, lasy, czy nawet swoich pracowników. Stało się tak, ponieważ koncern źle potraktował Helen Steel i Dave'a Morrisa.

Franny Armstrong, która nakręciła dokument poświęcony procesowi o McZniesławienie, podkreśla, że zapis brytyjskiego prawa dotyczący zniesławienia, został zmieniony w 1993 roku „tak, by uniemożliwić organom władzy, takim jak samorządy lokalne, kierowanie do sądu pozwów o zniesławienie. Miało to chronić prawo obywateli do krytykowania instytucji publicznych. Międzynarodowe korporacje szybko stają się potężniejsze od rządów - i w jeszcze mniejszym stopniu niż one odpowiedzialne przed społeczeństwem - czy nie powinny więc podlegać tym samym zasadom? Dysponując miliardowymi budżetami na reklamę, nie muszą uciekać się do sądów, żeby ich głos został usłyszany”.⁵⁵⁵ Innymi słowy, dla dużej części sympatyków sprawa przeciwko Steel i Morrisowi dotyczyła nie tyle względnych zalet fast foodu, co konieczności obrony prawa do swobody wypowiedzi w klimacie nasilającej się kontroli wielkich korporacji. Jak w przypadku Brent Spar chodziło o utratę przestrzeni, w przypadku Nike’a - o znikanie miejsc pracy, tak w procesie o McZniesławienie poszło o utratę prawa głosu- o korporacyjną cenzurę.

Kiedy w roku 1990 McDonald’s pozwał piątkę aktywistów Greenpeace’u w związku z treścią sławnej już dzisiaj ulotki, trzech z nich zrobiło to, co uczyniłaby większość ludzi, mając w perspektywie otwarty konflikt z korporacją wartą 11 mld dolarów: przeprosili. Koncern od dawna z powodzeniem stosował tę strategię. Według *Guardiana*: „W ciągu ostatnich 15 lat McDonald’s zagroził wejściem na drogę sądową ponad 90 brytyjskim organizacjom, wliczając w to BBC, Channel 4, *Guardiana*, *Sun*, Scottish TUC, New Leaf Tea Shop, gazety studenckie i dziecięce kółko teatralne. Nawet książę Filip otrzymał ostry w tonie list. Wszyscy dali za wygraną, a wielu z nich oficjalnie przeprosiło firmę w sądzie”.⁵⁵⁶

Ale Helen Steel i Dave Morris wybrali inną drogę. Wykorzystali proces do przeprowadzenia trwającego siedem lat eksperymentu polegającego na

jeżdżeniu na złotych łukach po globalnej ekonomii. W ciągu 313 dni na sali rozpraw - był to najdłuższy proces w historii Anglii - bezrobotny urzędnik pocztowy (Morris) i miejska ogrodniczka (Steel) prowadzili wojnę z szefostwem największego imperium gastronomicznego świata.

W trakcie procesu Steel i Morris szczegółowo rozwinęli wszystkie zawarte w ulotce zarzuty; korzystając z pomocy ekspertów od żywienia i ochrony środowiska oraz podpierając się wynikami badań naukowych. Obrona wezwała 180 świadków i koncern musiał znieść całą serię upokorzeń, przyglądając się bezradnie, jak do uszu opinii publicznej dochodzą wygłaszane na sądowej sali opowieści o przypadkach zatrucia jego produktami, uchylaniu się od płacenia za nadgodziny, fałszywych zapewnieniach o przetwarzaniu odpadków i korporacyjnych szpiegach nasyłanych na London Greenpeace. Warto zacytować choćby znamiennej odpowiedź Davida Greena, wiceprezesa ds. marketingu, na zarzut, iż pretensje koncernu do serwowania „pożywnych potraw” są całkowicie bezpodstawne: Green wyraził opinię, że Coca-Cola jest pożywna, ponieważ „zawiera wodę, która jak mi się wydaje, jest elementem zbilansowanej diety”.⁵⁵⁷ Podczas innej, nie mniej żenującej wymiany zdań, jeden z dyrektorów McDonald’sa, Ed Oakley, wyjaśnił Steel, że składowanie odpadków McDonald’sa jest „dobroczynne w skutkach, ponieważ inaczej mielibyście tutaj pełno pustych wyrobisk żwirowych”.⁵⁵⁸

19 czerwca 1997 roku sędzia ogłosił wreszcie wyrok. Salę rozpraw wypełniała dziwaczna zbieranina, złożona z korporacyjnych szych, różowowłosych wegan-anarchistów i przybyłych tłumnie dziennikarzy. Mieliśmy wrażenie, że siedzimy tam przez całą wieczność, słuchając, jak Sędzia Rodger Bell odczytuje 45-stronicowy werdykt - streszczenie faktycznego wyroku, zajmującego przeszło 1000 stron. Sąd uznał większość twierdzeń ulotki za przesadnie wyolbrzymione i niedopuszczalne

(nie przekonało go zwłaszcza obarczenie McDonald'sa bezpośrednią odpowiedzialnością za „głód w krajach Trzeciego Świata”), przyznał jednak, że pozostałe oparte są na faktach. Między innymi zgodził się ze Steel i Morrisem, że McDonald's „eksploatuje dzieci, wykorzystując fakt, iż są znacznie bardziej [od dorosłych] podatne na reklamę”; że ma na swoim koncie przypadki „okrutnego” traktowania zwierząt; że zwalcza związki zawodowe i płaci „niskie stawki”; że kierownicy restauracji bywają despotyczni i „niesprawiedliwi” wobec personelu; a także że dieta złożona z samych potraw McDonald'sa zwiększa ryzyko chorób serca. Steel i Morris zostali skazani na zapłacenie McDonald'sowi odszkodowania w wysokości 95 490 USD. Jednak w marcu 1999 roku sędzia sądu apelacyjnego uznał, że Bell potraktował podsądnych nadmiernie surowo i bardziej zdecydowanie stanął po stronie Steel i Morrisa, stwierdzając zasadność ich twierdzeń „na temat niezdrowego odżywiania i zagrożeń dla zdrowia, a także dotyczących płac i warunków pracy personelu McDonald'sa”. Podtrzymując opinię poprzedniej instancji, iż oskarżenia o powodowanie zatruc pokarmowych, wywoływanie raka i pogłębianie biedy na świecie nie są poparte żadnymi dowodami, sąd apelacyjny obniżył jednak odszkodowanie do 61 300 USD.⁵⁵⁹ McDonald's nie podjął żadnych działań w kierunku wyegzekwowania tej kwoty i zrezygnował z występowania o nakaz sądowy, w obawie przed dalszym nagłaśnianiem sprawy.

Po pierwszym wyroku McDonald's pospiesznie odtrąbił zwycięstwo, mało kto jednak dał się na to nabrać. „Od czasów Pyrrusa żaden zwycięzca nie przypominał bardziej zmożłej kury”, przeczytaliśmy następnego dnia w komentarzu redakcyjnym *Guardiana*. „Proces ten zasługuje na najwyższą nagrodę w kategorii klęsk public relations, jako wybitnie nierozsądna i niewspółmierna reakcja na krytykę ze strony opinii publicznej”.⁵⁶⁰ W

międzyczasie ulotka, która była powodem wszystkich tych zawirowań, awansowała do rangi kolekcjonerskiego rarytasu, i to mimo faktu, iż w samym Zjednoczonym Królestwie rozeszła się w liczbie trzech milionów egzemplarzy. John Vidal opublikował dobrze przyjętą przez krytykę książkę *McLibel: Burger Culture on Trial!; 60 Minutes* pokazało obszerną relację z procesu; brytyjski Channel 4 wyprodukował trzygodzinny paradokument, a film dokumentalny Franny Armstrong *McLibel: Two Worlds Collide* robi coraz większą karierę w obiegu niezależnym (po odrzuceniu przez wszystkich głównych nadawców, tłumaczących się - o ironio! - obawą przed procesem o zniesławienie). Z punktu widzenia Helen Steel, Dave'a Morrisa i ich zwolenników, to nie wygranie sprawy przed sądem było najważniejsze w procesie o McZniesławienie - chodziło przede wszystkim o wykorzystanie sądu do przekonania do swoich poglądów szerokiej opinii publicznej. Sądząc po tłumach gromadzących się przed restauracjami McDonald'sa na trzeci dzień po ogłoszeniu wyroku, mają pełne prawo uważać się za zwycięzców. W sobotnie popołudnie przed McDonald'sem w ich własnej dzielnicy w północnym Londynie Steel i Morris dwoili się i troili, rozdając ulotki zatytułowane „Co jest nie tak z McDonald'sem”, od których to wszystko się zaczęło. Przechodnie prosili o egzemplarz, kierowcy zatrzymywali się, żeby dostać pamiątkę ze słynnego procesu, matki z dziećmi przystawały żeby porozmawiać z Helen Steel o tym, jak trudno zagonionym rodzicom odmówić dziecku niezdrowego jedzenia - co taka matka może zrobić?

Widownią podobnych scen było 500 restauracji McDonald'sa w Wielkiej Brytanii oraz 30 w Ameryce, przed którymi jednego dnia - 21 czerwca 1997 roku - urządzono masowe pikiety. Podobnie jak w przypadku protestów przeciwko Nike'owi, każda z tych akcji miała swój własny charakter. Przed jedną z restauracji w Wielkiej Brytanii aktywiści wystawili

przedstawienie z udziałem postaci wymachującego tasakiem Ronalda McDonalda, krowy i wielkich ilości keczupu. Przed inną odbywała się darmowa degustacja wegetariańskich potraw. Wszędzie rozdawano słynną ulotkę: w ciągu jednego weekendu rozeszło się 400 tys. egzemplarzy. „Ludzie wyrywali im je z rąk”, opowiadał Dan Mills z McLibel Support Campaign, rozbawiony ironicznym aspektem całej sytuacji: zanim McDonald's zdecydował się wstąpić na drogę sądową, kampania London Greenpeace dogorywała, a ulotka krążyła w zaledwie kilkuset egzemplarzach. Teraz została przetłumaczona na 26 języków i rozchodzi się w Internecie jak świeże bułeczki.

CZEGO NAS NAUCZYŁA HISTORIA WIELKIEJ TRÓJKI: UŻUJ SĄDU JAKO NARZEDZIA

Z dużą dozą prawdopodobieństwa można założyć, że postępowanie w brytyjskim sądzie śledził uważnie nie tylko McDonald's, lecz również wielu innych markowych gigantów. W 1996 roku Guess wycofał się ze sprawy o zniesławienie, wniesionej przeciwko organizacji kobiecej z Los Angeles pod nazwą Common Threads, która urządziła wieczorek poezji poświęconej dramatycznej sytuacji robotnic szyjących dzinsy tej firmy.⁵⁶¹ Podobnie Nike, mimo że konsekwentnie oskarża swoich krytyków o fabrykowanie fałszywych informacji, nie próbował nigdy bronić swojego dobrego imienia na drodze sądowej. Nie ma w tym zresztą nic dziwnego: sąd jest jedyną instytucją zdolną zmusić prywatne korporacje do otwarcia ciężkich okiennic i wystawienia się na widok publiczny.

Jak piszą Helen Steel i Dave Morris,

Firmy, decydujące się wykorzystać represyjne prawo do walki z tymi, którzy je krytykują, muszą pamiętać, że sprawa w sądzie to nie tylko procedury prawne i werdykt. Możemy zmienić proces w forum opinii publicznej, ognisko protestów i jeszcze szerszego rozpowszechniania

prawdy. Tak właśnie stało się w przypadku procesu o McZniesławienie. [...] Być może po raz pierwszy w historii potężna instytucja (tak się akurat zdarzyło, iż była nią sieć fast foodów, lecz równie dobrze mogła to być dowolna organizacja Finansowa czy organ państwa) poddana została długotrwałej, szczegółowej i krytycznej kontroli publicznej. A to jest zawsze dobra rzecz!⁵⁶²

Aktywiści na całym świecie dobrze przyswoili sobie tę naukę; każdy, kto śledził proces o McZniesławienie, mógł się przekonać, jak przydatny jest przeciągający się, dramatyczny proces sądowy dla gromadzenia materiału dowodowego i podsycania niechęci przeciwko korporacyjnemu przeciwnikowi. Niektórzy działacze sami wstępują na drogę prawną, nie czekając, aż zostaną pozwani do sądu. Dla przykładu, w styczniu 1999 roku, kiedy amerykańscy obrońcy praw robotników postanowili zwrócić uwagę opinii publicznej na notoryczne łamanie prawa pracy na terytorium zależnym od USA, wyspie Saipan, wytoczyli w kalifornijskim sądzie bezprecedensowy proces przeciwko 17 amerykańskim detalistom i producentom. oskarżając ich o udział w „spisku aferzystów”, zwabiających tam młode kobiety z Azji Południowo- -Wschodniej obietnicą dobrze płatnej pracy w Stanach Zjednoczonych. Zamiast tego czeka je oszukiwanie na stawkach i „harówka w najgorszej manufakturze Ameryki”, by zacytować Ala Meyerhoffa, prowadzącego tę sprawę z ramienia aktywistów. Bliźniaczy pozew zarzuca tym samym firmom stosowanie fałszywej reklamy, ponieważ opatrywanie towarów z Saipanu metkami „Made in the USA” i „Made in the Northern Marianas, USA” wprowadza klientów w błąd, wzbudzając w nich przekonanie, iż producenci stosowali się do amerykańskiego prawa pracy.⁵⁶³

W międzyczasie Center for Constitutional Rights wykorzystowało podobną taktykę przeciwko Royal Dutch/Shell, wnosząc w pierwszą

rocznicę śmierci Kena Saro-Wiwy sprawę przeciwko koncernowi do sądu federalnego w Nowym Jorku. Według Davida A. Love z CCR: „Pozew, wniesiony w imieniu Kena Saro-Wiwy i innych aktywistów z ludu Ogoni, straconych w listopadzie 1995 roku przez reżim Nigerii, stwierdza, że egzekucje zostały wykonane za wiedzą, zgodą i/albo poparciem Shell Oil”. Stwierdza również, iż egzekucje te były częścią spisku, mającego na celu „brutalne i bezlitosne zdławienie wszelkich protestów przeciwko metodom, jakimi Royal Dutch/Shell eksploatuje złoża ropy i gazu na ziemiach Ogoni w Delcie Nigru”. Shell twierdzi, że to nieprawda i kwestionuje legalność pozwu. W chwili, kiedy piszę te słowa, ani sprawa Saipanu, ani Shella nie doczekała się jeszcze rozstrzygnięcia.⁵⁶⁴

CZEGO NAD NAUCZYŁA HISTORIA WIELKIEJ TRÓKI: WYKORZYSTAJ INTERNET JAKO MCREFLEKTOR

W tym samym czasie, gdy sądy stają się popularnym narzędziem wyważania zamkniętych korporacyjnych drzwi, gwałtownie rośnie znaczenie Internetu w rozpowszechnianiu informacji o międzynarodowych koncernach. Wszystkie trzy kampanie opisane w tym rozdziale położyły wielkie zasługi pionierskim wykorzystaniu technologii informacyjnych, strategii spędzającej sen z oczu korporacjom, przeciwko którym były wymierzone.

Dzięki poczcie e-mailowej informacje dotyczące Nike'a dzień w dzień przepływają swobodnie pomiędzy U.S. National Labor Committee, Campaign for Labor Rights, działającą z Holandii Clean Clothes Campaign, Asia Monitoring and Resource Center w Hongkongu, brytyjskimi organizacjami Labour Behind the Label Coalition i Christian Aid, niemiecką Werkstatt Ökonomie, belgijską Les Magasins du Monde i kanadyjską Maquila Solidarity Network - by wymienić tylko kilka najważniejszych. W komunikacie dla prasy wydanym we wrześniu 1997

roku Nike atakuje swoich krytyków, nazywając ich skrajnymi ugrupowaniami, które po raz kolejny wykorzystują Internet oraz połączenia faksowe, by dla swoich własnych celów rozpowszechniać nieprawdę i przekłamania”. Jednak w marcu 1998 roku Nike dojrzał już do potraktowania wirtualnej krytyki z nieco większym szacunkiem. Tłumacząc motywy wprowadzenia kolejnego pakietu reform dotyczących warunków pracy, rzecznik prasowy koncernu Vada Manager powiedział: „Wprowadzanie zmiany jest rzeczą słuszną. Ale to jasne, że nasze działania zostały w oczywisty sposób przyspieszone przez World Wide Web”.⁵⁶⁵

Także Shell został zmuszony do spuszczenia z tonu w obliczu mobilności kampanii przeciwko zatopieniu Brent Spar oraz ruchu poparcia dla ludu Ogoni. Koncerny eksploatujące złoża naturalne przyzwyczyły się do radzenia sobie z aktywistami, których pole działalności zamykało się w granicach jednego państwa: rurociąg czy kopalnia mogły wywołać bunt chłopów na Filipinach czy w Kongu, pozostawał on jednak ograniczony do jednego obszaru, budził zainteresowanie wyłącznie lokalnych mediów i wiedzieli o nim tylko mieszkańcy danego kraju. Dzisiaj natomiast, kiedy tylko Shell kichnie, wiadomość o tym natychmiast trafia na gorący serwer grup dyskusyjnych „shell-nigeria-action” i wskakuje do skrzynek odbiorczych aktywistów w najbardziej odległych zakątkach globu, czy to będą nigeryjscy przywódcy na wygnaniu, czy działacze studenci z całego świata. Grupa aktywistów okupujących w styczniu 1999 roku część pomieszczeń brytyjskiej siedziby Shella pamiętała, żeby przynieść ze sobą kamerę cyfrową z połączeniem komórkowym, umożliwiającym nadawanie relacji z wydarzeń bezpośrednio w sieci, nawet kiedy władze koncernu wyłączyły prąd i telefony. Shell odpowiedział na wykorzystywanie sieci przez aktywistów opracowaniem własnej agresywnej strategii internetowej: w 1996 roku firma zatrudniła 29-letniego „menedżera internetowego”

Simona Maya. Według Maya: „Nastąpiło przesunięcie w układzie sił, aktywiści nie są już zależni od tradycyjnych mediów. Shell przekonał się o tym boleśnie na własnej skórze przy okazji sprawy Brent Spar, kiedy doszło do rozprzestrzenienia ogromnej ilości informacji poza zwykłymi kanałami”.⁵⁶⁶ Owszem, zmieniła się równowaga sił i do Maya należy teraz przesunięcie jej z powrotem na korzyść Shella: nadzoruje on monitorowanie wszystkich wzmianek na temat koncernu pojawiających się w Internecie, odpowiada na e-maile z pytaniami dotyczącymi kwestii socjalnych, a także pomógł stworzyć forum dyskusyjne poświęcone sprawom społecznym, działające na stronach internetowych Shella.

Duży koncern stanowi duży cel... Tysiące firm jest lub było celem antykorporacyjnego aktywizmu w Internecie. Dzięki Weber-Works/Monito prowadzonemu przez eWatch, klienci Weber- Works/Monitor nie tylko zostaną w porę ostrzeżeni, jeśli staną się takim celem, lecz również otrzymają od nas fachową poradę, jak skutecznie poradzić sobie z trudną sytuacją.

-James M. Alexander, prezes eWatch, internetowej firmy monitorującej, maj 1998

Podobną rolę odegrał Internet podczas procesu o McZniesławienie, wyprowadzając nieformalny londyński protest przeciw McDonald'sowi na orbitę nie mniej globalną od tej, na jakiej operował jego korporacyjny przeciwnik. „Zgromadziliśmy tyle informacji na temat McDonald'sa, że myśleliśmy, o otwarciu biblioteki”, Dave Morris wyjaśnia, co skłoniło grupę internetowych aktywistów do założenia strony McSpotlight (McReflektor). Można na niej znaleźć nie tylko kontrowersyjną ulotkę w wersji on-line, lecz także kompletną, liczącą 20 tys. stron relację z rozpraw sądu, a także forum dyskusyjne dla pracowników McDonald'sa, na którym mogą oni wymieniać się upiornymi opowieściami o McPracy pod złotymi łukami. Na witrynę tę, stanowiącą jeden z najpopularniejszych adresów w Internecie, weszło już około 65 milionów odwiedzających.⁵⁶⁷

Ben, jeden ze świadomie unikających rozgłosu autorów McSpotlight, powiedział mi, że „oto jest medium, które nie wymaga od aktywistów

stawania na głowie i wyczyniania reklamowych sztuczek, nie uzależnia też dotarcia do szerokiej opinii publicznej od dobrej woli redaktorów”.⁵⁶⁸ Również pozwy o zniesławienie stanowią dla Internetu mniejsze zagrożenie niż dla tradycyjnych środków przekazu. Ben wyjaśnia, że serwer McSpotlight, działający w Holandii, posiada „serwery lustrzane” w Finlandii, USA, Nowej Zelandii i Australii. To oznacza, że nawet jeśli prawnikom McDonalds’a uda się doprowadzić do wyłączenia serwera w jednym z tych krajów, strona będzie nadal dostępna na całym świecie z któregoś z serwerów lustrzanych. Tymczasem wszyscy odwiedzający są zachęceni do wypowiedzenia się, czy ich zdaniem McSpotlight również zostanie pozwany do sądu. „Czy McSpotlight będzie następnym na wokandzie? Kliknij tak lub nie”.

I znowu świat wielkich korporacji błyskawicznie przyswaja sobie nauki płynące z tych trzech kampanii. Przemawiając podczas konferencji poświęconej rosnącym wpływom antykorporacyjnych ugrupowań, która odbyła się w czerwcu 1999 roku w Brukseli, Peter Verhille z agencji PR Entente International zauważył, iż „jednym z najważniejszych atutów grup nacisku - stanowiącym o wyrównaniu sił w konfrontacji z potężnymi koncernami - jest umiejętność wykorzystywania instrumentów rewolucji telekomunikacyjnej. Zręczne posługiwanie się globalnymi narzędziami w rodzaju Internetu zmniejsza przewagę, jaką zapewniał niegdyś korporacyjny budżet”.⁵⁶⁹ Istotnie, z punktu widzenia aktywistów całe piękno Internetu zawiera się w tym, iż umożliwia on prowadzenie skoordynowanych akcji na skalę międzynarodową przy minimalnych nakładach i niemal bez żadnej biurokracji. Dla przykładu, przygotowując się do Międzynarodowych Dni Walki z Nike’iem, lokalni aktywiści po prostu ściągają ze strony internetowej Campaign for Labor Rights gotowe antynajkowe ulotki, które będą rozdawać podczas akcji protestacyjnych, a

następnie wprowadzają do Internetu raport z własnej imprezy, rozsyłany za pośrednictwem poczty elektronicznej do wszystkich grup uczestniczących w Międzynarodowych Dniach Walki z Nike'iem, czy to w Szwecji, czy w Australii, USA, czy w Kanadzie.

Ten sam model elektronicznego biura informacyjnego wykorzystali organizatorzy globalnych imprez ulicznych Reclaim the Streets oraz pikiet, które odbyły się przed restauracjami McDonald'sa po ogłoszeniu wyroku w procesie o McZniesławienie. Autorzy McSpotlights zamieścili na swojej stronie listę wszystkich 793 franczyz w Wielkiej Brytanii, a w ostatnich tygodniach przed zakończeniem procesu lokalni aktywiści zgłaszali swój akces do akcji „zaadoptuj lokal (i naucz go trochę szacunku)”. Ponad połowa restauracji znalazła swoich adopcyjnych rodziców. Śledziłam to wszystko uważnie z Kanady, ale kiedy wreszcie miałam okazję zobaczyć na własne oczy londyńską siedzibę McLibel Support Campaign - ośrodek, który koordynował setki akcji politycznych na całym świecie, stanowił skrzynkę kontaktową dla tysięcy aktywistów i stał się żywym archiwum całej anty-McDonald'sowej wiedzy - przeżyłam prawdziwy szok. W mojej wyobraźni zdążył powstać obraz biura pełnego ludzi, obsiugujących sprzęt najnowszej generacji. Tymczasem główne biuro McLibel okazało się maleńkim pokoikiem w głębi londyńskiego mieszkania, do którego prowadzi pokryta graffiti klatka schodowa. Ściany biura obwieszane są antyreklamami i anarchistycznymi materiałami propagandowymi. Helen Steel, Dave Morris i kilkudziesięciu wolontariuszy przez siedem lat walczyli z McDonald'sem jak równy z równym, mając do dyspozycji jedynie rozklekotanego peceta, stary modem, jeden telefon i jeden faks. Dan Mills przeprosił mnie za brak wolnego krzesła.

Tony Juniper z brytyjskiej organizacji na rzecz ochrony środowiska Friends of the Earth nazywa Internet „najpotężniejszą bronią w arsenale

oporu”.⁵⁷⁰ Możliwe, że tak jest, jednak Internet to coś więcej niż tylko narzędzie prowadzenia kampanii - to gotowy wzorzec organizacyjny, schemat zdecentralizowanego, lecz opartego na współpracy modelu podejmowania decyzji. Do takiego stopnia ułatwia obieg i dostęp do informacji, iż dzięki niemu liczne grupy mogą dziś synchronizować swoje działania bez konieczności osiągnięcia monolitycznej jednomyślności (co zresztą najczęściej i tak byłoby niemożliwe, biorąc pod uwagę charakter ugrupowań aktywistów). Owa decentralizacja sprawia również, iż rozsiane po całym świecie ruchy wciąż jeszcze znajdują się w trakcie nawiązywania kontaktów z bratnimi organizacjami w innych zakątkach globu, nieustannie zdumiewając się, jak daleko potrafi podróżować wiedza o drobnych zwycięstwach i jak gruntownie zostają wchłonięte i przetrawione poszczególne informacje. Ruchy te dopiero zaczynają zdawać sobie sprawę ze swojego własnego zasięgu i - o czym przekonamy się w następnym rozdziale, poświęconym studentom i lokalnym społecznościom - ze swojej własnej siły.

ROZDZIAŁ 17: LOKALNA POLITYKA ZAGRANICZNA

Studenci i społeczności lokalne przyłączają się do walki

Niedługo będziemy musieli sami wydobywać sobie ropę z dna oceanu.

- Polly Armstrong, radna, o podjętej przez radę miejską Berkeley (Kalifornia) decyzji nie kupowania benzyny na potrzeby komunalne od żadnej z wielkich kompanii naftowych.

„Okay. Chcę, żeby przy każdym wejściu ktoś stał. Zaczynamy!”, zawołał Sean Hayes charakterystycznym urywanym barytonem licealnego trenera koszykówki, którym, tak się składa, rzeczywiście jest. „Zaczynamy!”, jeszcze raz ryknął trener Hayes i klaszcząc w potężne dłonie z taką siłą, że ściany ogromnej sali gimnastycznej St. Mary’s Secondary School w Pickering w prowincji Ontario (mieście znanym przede wszystkim z sąsiedztwa elektrowni atomowej wątpliwej jakości), odpowiedziały mu echem.

Hayes zaprosił mnie do wzięcia udziału w pierwszym szkolnym „Pokazie krwiopijczej mody”, który zaczął planować, kiedy tylko dowiedział się o warunkach, w jakich produkowane są najki („Made in Indonesia”) jego zawodników. Zapalony sportowiec o twardym karku i wrażliwym sumieniu wraz z garstką gorliwych uczniów zorganizował dzisiejszą imprezę, żeby zachęcić pozostałe 2 tysiące dzieciaków z St. Mary’s do myślenia o ciuchach nie tylko w kategoriach „czadowe” i „obciach”.

Plan był prosty: w czasie, gdy wybrani spośród uczniów modele będą przechadzać się po prowizorycznym wybiegu, demonstrując ometkowane

kreacje, ich koleżanka odczyta przygotowany wcześniej tekst o życiu robotników, którzy szyją te ciuchy w krajach Trzeciego Świata. Następnie obejrzymy kilka scen z *Mickey Mouse Goes to Haiti* i skecz o tym, jak nastolatki czują się „niekochane, niechciane, nieakceptowane i samotne, jeśli nie mają właściwych ciuchów”. Mój występ był przewidziany na sam koniec; miałam opowiedzieć krótko o moich badaniach w strefach produkcji eksportowej i zachęcić ich do zadawania pytań. Wszystko to wyglądało jasno i prosto.

Kiedy czekaliśmy, aż zadzwoni dzwonek i sala zapełni się uczniami, Hayes odwrócił się do mnie i powiedział, siląc się na uśmiech. „Mam nadzieję, że do dzieciaków dotarło, że to nie będzie zwykły pokaz mody”. Czytałam przygotowany komentarz, więc szczerze mówiąc, jego niepokój wydał mi się lekko paranoiczny. To prawda, pokazy mody zdążyły już głęboko wrosnąć w licealną tradycję i stanowią dzisiaj jeden z najpopularniejszych, obok mycia samochodów, sposobów zdobywania pieniędzy na bal na koniec roku. Czyżby Hayes sądził, że uczniowie są aż tak bezduszni, że mogą wysłuchać relacji o głodowych zarobkach i fizycznym znęcaniu się nad robotnikami, a potem dalej oczekiwać, że po skończonym pokazie odbędzie się kiermasz, na którym będzie można kupić po promocyjnych cenach inkryminowaną odzież? W tym momencie do sali zajrzało kilku nastolatków, sprawdzając jak idą gorączkowe przygotowania. E, chłopaki”, powiedział jeden z nich. „Chyba będzie pokaz mody - ale jaja”. Sędzia Hayes sprawiał wrażenie bardzo zdenerwowanego.

Gdy 2 tysiące uczniów wtoczyło się na trybuny, salę wypełnił gwar, typowy dla wszystkich masowych dyspens od lekcji, obojętne czy to z okazji szkolnego przedstawienia, pogadanki na temat AIDS, strajku nauczycieli, czy próbnego alarmu pożarowego. Omiotłam wzrokiem salę nie dostrzegając żadnych logo, ale z pewnością nie działo się tak z ich

własnej woli. St. Mary's jest szkołą katolicką i uczniów obowiązują mundurki - bardzo nieciekawe, ale za to noszone z fasonem. Niełatwo jest sprawić, żeby szare flanelowe spodnie i granatowe swetry z akrylu wyglądały gangsta, dzieciaki jednak robią, co mogą, nosząc portki z krokiem spuszczone niemal do kolan i wyłożonymi na pasek kolorowymi bokserkami. Dziewczeta też nie pozostają w tyle za modą, łącząc bure bluzy z mokasynami na koturnach i czarną szminką. Jak się okazało, obawy trenera Hayesa nie były bezpodstawne. Kiedy przy dźwiękach hip-hopu pierwsze modelki w najkach i sportowych strojach wskoczyły na wybieg, trybuny rozbrzmiały okrzykami aprobaty i gromkimi brawami. Przejęty dziewczęcy głos, który zaczął czytać „Witajcie w świecie Nike'a...”, zagłuszyły wrzaski i gwizdy. Było oczywiste, iż ten burzliwy aplauz nie jest przeznaczony dla lektorki, lecz został wywołany samym słowem Nike - ulubioną marką wszystkich zebranych.

Czekając na swoją kolej, nastawiałam się psychicznie na ostateczną rejteradę ze świata współczesnej młodzieży, jednak po kilku tubalnych pogrózkach trenera Hayesa tłum wreszcie ucichł. Moja przemowa nie została wygwizdana, zaś dyskusja, która po niej nastąpiła, należała do najgorętszych, jakim dane mi było się przysłuchiwać. Pierwsze pytanie (jak na wszystkich imprezach po- święconych nieludzkim warunkom pracy w ometkowanych manufakturach) brzmiało: „Które marki nie wyzyskują robotników?” - Adidas? - pytali - Reebok? Gap? Powiedziałam uczniom liceum St. Mary's, że znalezienie w centrum handlowym ciucha wyprodukowanego w przyzwoitych warunkach graniczy z niemożliwością, zważywszy na metody działania wszystkich dużych, znanych marek. Najlepszym sposobem na to, żeby coś zmienić, jest czerpanie aktualnych informacji z Internetu i informowanie firm, co się o nich myśli, poprzez pisanie listów i zasypywanie ekspedientów pytaniami. Licealistom z St.

Mary's nie spodobała się ta odpowiedź. „Nie mam czasu bawić się w jakiegoś działacza politycznego za każdym razem, kiedy jestem w centrum handlowym”, oświadczyła jedna z pań, arogancko opierając rękę na biodrze. „Niech pani po prostu powie, które buty można kupować, a które nie, okay?”.

Po niej, kołysząc biodrami, podpłynęła do mikrofonu dziewczyna na oko 16-letnia. „Chciałabym tylko zauważyć, że mamy kapitalizm, okay, i każdemu wolno zarabiać pieniądze, a jeśli pani to się nie podoba, to może dlatego, że pani zazdrości”.

W odpowiedzi wystrzelił do góry las rąk. „Nie, *a ja* chciałbym zauważyć, że jesteś totalnie pogięta i to, że wszyscy coś robią, nie oznacza jeszcze, że to jest w porzo - trzeba bronić tego, w co się wierzy, a nie tylko ciągle mizdrzyć się przed lustrem!”.

Te dzieciaki, wychowane na Ophrze i Rickim, wchodzą w konwencję talk-show ze swobodą, jakiej mogłaby im pozazdrościć Elizabeth Dole. Z tym samym entuzjazmem, z jakim wiwatowali przed chwilą na cześć Nike'a, teraz wyrażali aplauz lub dezaprobatę dla wypowiedzi swoich kolegów - nie obyło się przy tym bez grubych epitetów, wśród których królowało „te, puszczańska!”. Tuż przed dzwonkiem na przerwę trener Hayes zapowiedział ostatnie pytanie. Chłopak w workowatych porciętach niespiesznie przeszedł przez salę, dwoma palcami trzymając przydziałowy granatowy sweter jak najdalej od swojego tyczkowatego ciała, jakby właśnie odkrył, że cuchnie. Pochylił się nad mikrofonem i powiedział z wzorcową, wypraną z wszelkiego wyrazu dykcją nastolatka: „Uhm, panie trenerze, jeśli warunki pracy w Indonezji są takie okropne, to dlaczego każą nam nosić te mundurki? Kupujemy tego na tysiące, a przecież tu jest napisane „Made in Indonesia”. Chciałbym wiedzieć, skąd macie pewność, że zostały wyprodukowane w przyzwoitych warunkach?”.

Rozpętała się burza. To była poważna obsuwka. Kiedy kolejny młodzieniec podbiegł do mikrofonu z propozycją, żeby uczniowie spróbowali dowiedzieć się, kto szyje te mundurki, natychmiast zgłosiło się mnóstwo chętnych do udziału w takim projekcie. Kiedy opuszczałam St. Mary's, zapowiadało się, że szkoła będzie miała teraz pełne ręce roboty. Za nagłym zainteresowaniem uczniów St. Mary's warunkami pracy indonezyjskich robotników kryją się czysto egoistyczne motywy - oto znaleźli szlachetny pretekst, żeby odmówić noszenia beznadziejnie obciachowych mundurków. Lecz chociaż stało się to niejako przy okazji, pozwoliło im zapoznać się z jednym z najbardziej skutecznych narzędzi zmuszania obojętnych, wydawałoby się, na kwestie moralne korporacji do przeprowadzenia reform.

Kierowanie się standardami etycznymi przy masowych zakupach towarów przez licea, uniwersytety, miejsca kultu, związki zawodowe, władze miejskie i samorządowe oznacza ważny krok naprzód w stosunku do kampanii antykorporacyjnych prowadzonych tradycyjnymi metodami prowokacji kulturowej i pikietowania przed salonami firmowymi. Lokalne instytucje stanowią nie tylko zbiór indywidualnych konsumentów, lecz także same są konsumentami - i to dysponującymi bardzo dużą siłą nacisku. Każda z tysięcy szkół, takich jak St. Mary's, zamawia tysiące mundurków - to daje razem bardzo poważną liczbę. Szkoły kupują także sprzęt sportowy dla swoich drużyn, jedzenie do stołówek i napoje do automatów. Władze miejskie kupują mundury dla policji, benzynę do śmieciarek i komputery do biur; inwestują również na giełdzie pieniądze z funduszy emerytalnych. Uniwersytety, ze swojej strony, wybierają firmy telekomunikacyjne do obsługi portali internetowych oraz korzystają z usług banków przy prowadzeniu rachunków bieżących i inwestowaniu pieniędzy z grantów, idących niekiedy miliardy dolarów. Coraz częściej też zawierają

bezpośrednie umowy sponsoringowe z korporacjami. Co ważniejsze, masowe zakupy na potrzeby instytucji i umowy sponsoringowe należą do najbardziej poszukiwanych kontraktów na rynku i korporacje toczą o nie zaciekle boje.

Te wszystkie umowy i kontrakty wyznaczają punkt przecięcia między życiem obywatelskim (rzekomo kierującym się wymogami „dobra publicznego”) i korporacyjną zasadą opłacalności. Sponsorując tę czy inną uniwersytecką imprezę albo podpisując umowę z władzami miasta, korporacje przekraczają niezmiernie ważną granicę dzielącą przestrzeń prywatną od publicznej - granicę nie istniejącą w przypadku interakcji korporacji z indywidualnym konsumentem. Nie spodziewamy się po centrum handlowym, że będzie stosować się do zasad moralnych, ale w jakiejś mierze wciąż jeszcze oczekujemy tego od naszych przestrzeni publicznych - szkół, parków narodowych i miejskich terenów rekreacyjnych.

Chociaż może to się wydawać marną pociechą, fakt, iż wielkie korporacje coraz nachalniej roszczą sobie pretensje do owych przestrzeni publicznych, ma pewien pozytywny efekt uboczny. Na przestrzeni ostatnich czterech lat wiele instytucji publicznych, obywatelskich i wyznaniowych zrozumiało, że goszczenie u siebie korporacji - czy to w charakterze dostawcy, czy sponsora - daje im istotne polityczne możliwości. Potężna siła nabywcza instytucji publicznych i nieochodowych (non-profit) umożliwia im wywieranie realnej i zgodnej z interesem publicznym presji na skądinąd wolne jak ptaki wielkie korporacje. Jak to działa, widać najlepiej na przykładzie szkół i uniwersytetów.

STUDENCI DAJĄ MARKOM SZKOŁĘ

Jak już widzieliśmy, fast foody, producenci napojów oraz butów do biegania prowadzą zmasowany atak na licea, college'e i wyższe uczelnie,

zawierając coraz większą liczbę kontraktów na wyłączność, które zmuszają szkoły do dochowywania wierności określone logo. Podobnie jak igrzyska olimpijskie, wiele uniwersytetów ma swoje „oficjalne” linie lotnicze, banki, firmy kurierskie oraz dostawców komputerów. Umowy na wyłączność pozwalają sponsorom zadzierzgnąć więzy czułego przywiązania z przyszłymi klientami w okresie, kiedy kształtuje się ich osobowość, nie mówiąc już, że dostają coś w rodzaju pieczęci akademickiej aprobaty (bycie oficjalnym dostawcą któregoś z czołowych uniwersytetów brzmi niemal tak, jakby szacowne grono profesorskie ustaliło naukowo, że Coca-Cola to jest to!, albo że nasze Frytki są bardziej chrupiące! Dla pewnych farciarskich korporacji to odpowiednik doktoratu *honoris causa*).

Czasami korporacje odkrywają jednak, że owe „spółki” mają również swoją złą stronę: że pozycja właściciela, zawdzięczana kontraktom sponsoringowym, nie zawsze gwarantuje bierną lojalność konsumentów, którą spodziewali się nabyć. W klimacie narastającego zainteresowania opinii publicznej etyczną stroną działalności korporacji studenci zaczynają odkrywać, że na robienie szumu wokół pozaszkolnych zajęć oficjalnej uczelnianej marki - czy to będzie Coca-Cola, Pepsi, Nike, McDonald's, Starbucks czy Northern Telecom - przynosi znakomite efekty. Zamiast narzekać na bezpostaciową „korporyzację” młodzi aktywiści zaczęli wykorzystywać przewagę, jaką daje im wzmożony popyt na sponsorobiorców, do wzięcia odwetu na najeźdźcach okupujących kampusy. W tym nieprzewidywalnym kontekście zdarza się, że szczególnie agresywny kontrakt sponsoringowy odgrywa rolę politycznego katalizatora, prowokując rozpętanie debaty obejmującej szeroki wachlarz tematów - od niesprawiedliwych warunków pracy po kolaborację z dyktatorskimi reżimami - i znacznie wykraczającej poza środowisko akademickie. Zapytajcie Pepsi.

Pepsi (jak widzieliśmy w rozdziale czwartym) znalazła się awangardzie koncernów skupujących uczniów i studentów w charakterze zmonopolizowanych rynków. Jej kontrakty na wyłączną sprzedaż napojów stały się wzorem dla innych firm, a należące do koncernu fast foody jako jedne z pierwszych zadomowiły się w szkołach średnich i miasteczkach uniwersyteckich Ameryki Północnej. Wczesny przykład tego rodzaju umowy stanowi kontrakt zawarty w 1993 roku przez PepsiCo z Uniwersytetem Carleton w Ottawie. Ponieważ w owych czasach marketing na terenie uczelni wciąż jeszcze uchodził za niemiły zgrzyt, studentom nie spodobało się, że zostali wmanewrowani w milczące lansowanie produktów, postanowili więc zgotować swojemu oficjalnemu napojowi lodowate przyjęcie. Członkowie uniwersyteckiej sekcji Public Interest and Research Group - obejmującego całą Amerykę Północną zrzeszenia organizacji na rzecz sprawiedliwości społecznej, znanego pod nazwą PIRGs - odkryli, że PepsiCo produkuje i sprzedaje swoje napoje w Birnie, rządzonej przez brutalną dyktaturę. Studenci Carleton nie bardzo wiedzieli, co począć z tą informacją, zamieścili więc notatkę o birmańskich operacjach Pepsi na kilku wirtualnych tablicach ogłoszeniowych poświęconych sprawom studenckim. Stopniowo uniwersytety, których oficjalnym napojem była Pepsi, zaczęły domagać się więcej informacji. W krótkim czasie grupa z Ottawy opracowała i zaczęła rozpowszechniać „zestaw kampusowego aktywisty”, zawierający ulotki, petycje oraz nalepki „Gotta Boycott” i „Pepsi Stuff It” („Do bojkotu!” i „Pepsi, wypchaj się”). „Co możemy zrobić, żeby pomóc Birnie?”, pytała jedna z ulotek. „Naciskajcie na swoje uczelnie, żeby zawiesiły umowy na sprzedaż jedzenia i napojów PepsiCo do czasu, aż koncern wycofa się z Birmy”.

Wielu studentów tak właśnie postąpiło. Na skutek ich nacisku, w kwietniu 1996 roku Harvard odrzucił wart milion dolarów kontrakt na

sprzedaż produktów Pepsi, powołując się na zaangażowanie koncernu w Birnie. 800 tys. USD kosztował Pepsi Uniwersytet Stanforda, gdzie 2000 studentów podpisało petycję przeciwko budowie na terenie kampusu restauracji Taco Bell. Jeszcze większe sumy były do stracenia w Wielkiej Brytanii, gdzie kontrakty na sprzedaż napojów koordynuje centralnie National Union of Students. „Pepsi o włos wyprzedziła Coca Colę w walce o kontrakt”, wspomina Guy Hughes, działacz londyńskiej grupy Third World First. „Pepsi była sprzedawana przez 800 zrzeszeń studentów w całej Wielkiej Brytanii, posłużyliśmy się więc konsorcjum jako środkiem nacisku na koncern. W czasie negocjacji [ze zrzeszeniem studentów] Pepsi musiała wziąć pod uwagę fakt, że bojkot zaczyna przyjmować charakter międzynarodowy.”⁵⁷¹

Aung San Suu Kyi, przywódczyni opozycyjnej partii, która wygrała wybory w 1990 roku, zignorowane następnie przez wojskowy reżim Birmy, wyraziła słowa zachęty dla rodzącego się ruchu. W roku 1997, w przemówieniu odczytanym przez jej (nieżyjącego już dzisiaj) męża na Uniwersytecie Amerykańskim w Waszyngtonie, zwróciła się bezpośrednio do studentów, wzywając ich do wywierania nacisku na międzynarodowe korporacje inwestujące na terenie Birmy. „Proszę was, byście użyli swojej wolności, by działać na rzecz naszej”, powiedziała. „Przyjmijcie pryncypialne stanowisko przeciwko koncernom, które prowadzą interesy z wojskowym reżimem Birmy”.⁵⁷²

Kiedy o uczelnianym bojkocie napisał *The New York Times*, Pepsi sprzedała swoje udziały w kontrowersyjnej birmańskiej rozlewni, której właściciel, Thien Tun, publicznie domagał się „usunięcia poza nawias społeczeństwa i zdławienia” prodemokratycznego ruchu Suu Kyi. Działaczy studenckich nie usatysfakcjonowało jednak to posunięcie, które uznali za „zmianę na papierze”, ponieważ koncern nadal produkował i

sprzedawał w Birmie. Nieustające naciski skłoniły w końcu Pepsi do ogłoszenia 24 stycznia 1997 roku „całkowitego wycofania się z Birmy”. Po otrzymaniu wiadomości o tej decyzji Zar Ni, koordynator amerykańskiego ruchu studenckiego, rozesłał na wszystkie adresy z listy Free Burma Coalition e-mail o treści: „Wreszcie okiełznaliśmy bestię Pepsi! Dokonaliśmy tego!! Dokonaliśmy tego wszyscy razem!!! [...] Teraz WIEMY, że nasz ruch jest dostatecznie silny, by wstrząsnąć jedną z najpotężniejszych korporacji na świecie”.

Jeśli w tej historii jest jakiś morał, to taki, że próba zmonopolizowania rynku uczelnianego wciągnęła Pepsi w debatę, w której nie wcale nie zamierzała uczestniczyć. Chciała adoptować studentów, by uczynić z nich swoje sztandarowe dzieci - prawdziwą, żywą Generation Next - lecz studenci odwrócili sytuację i uczynili z Pepsi korporacyjną tubę dla ruchu na rzecz demokracji w Birmie. Sein Win, przebywający na emigracji przywódca Narodowej Ligi na Rzecz Demokracji, która wygrała w Birmie wybory w 1990 roku, zauważył, że „PepsiCo bardzo dba o swój wizerunek. Pragnie kreować się na „smak młodego pokolenia”, więc udział młodego pokolenia w bojkocie może zniweczyć jego plany.”⁵⁷³ Simon Billenness, specjalista ds. etyki biznesu stojący na czele kampanii na rzecz Birmy, wypowiada się bardziej dosadnie: „Pepsi”, stwierdza, „została zaatakowana przez własny rynek docelowy”.⁵⁷⁴ Zaś Reid Cooper, koordynator kampanii na Uniwersytecie Carleton, zauważa, że gdyby nie pęd koncernu do metkowania uczelni, sytuacja w Birmie być może nigdy nie znalazłaby się w kręgu zainteresowania studentów. „Pepsi próbowała wejść do szkół”, powiedział w rozmowie ze mną, „i to wywołało spontaniczny zapłon”.

Nic dziwnego, że po zwycięskim starciu z Pepsi studencki ruch na rzecz Birmy złapał wiatr w żagle. Studenci ukuli hasło „Birna Południową Afryką lat 90.” i twierdzą, że jest to „największa akcja obrońców praw

człowieka w cyberprzestrzeni”.⁵⁷⁵ Do chwili obecnej do Free Burma Coalition przystąpiło sto wyższych uczelni i dwadzieścia liceów. Do jakiego stopnia sytuacja w Birmy stanowi *cause celebre* ruchu studenckiego, pokazuje aresztowanie w sierpniu 1998 roku w Rangunie osiemnastu zagranicznych działaczy - w większości studentów - rozdających ulotki wyrażające poparcie dla prodemokratycznej opozycji. Jak należało się spodziewać, incydent odbił się głośnym echem w międzynarodowych mediach. Sąd skazał aktywistów na pięć lat ciężkich robót. jednak w ostatniej chwili władze Birmy zgodziły się na deportację.

Również inne korporacje i dyktatury znalazły się na celowniku studenckich kampanii protestacyjnych. Gdy Pepsi wycofała się wreszcie z Birmy, uwaga przeniosła się na nigeryjskie inwestycje Coca-Coli. Na Uniwersytecie Stanowym Kent (KSU) i na innych uczelniach, gdzie wojnę o sprzedaż napojów gazowanych wygrała Cola, studenci dali wyraz przekonaniu, że nagłośniona obecność Coca-Coli w Nigerii nadaje pozory legalności wojskowemu reżimowi nielegalnie sprawującemu (wówczas jeszcze) władzę w tym państwie. I znowu, kwestia łamania praw człowieka w Nigerii mogłaby nigdy nie wyjść poza uczelniany Amnesty International Club, gdyby Coca-Cola nie podpisała z KSU umowy, przypominającej typowy kontrakt sponsoringowy. Dzięki temu kampania objęła znacznie szersze kręgi, a studenci zaczęli wołać, że ich uczelnia ma krew na rękach.

Odbyło się również kilka wojen gastronomicznych, w większości powiązanych z gwałtownie rosnącą obecnością na kampusach McDonald'sa. W 1997 roku brytyjski National Union of Students podpisał z McDonald'sem umowę, na mocy której wszystkim studentom w Zjednoczonym Królestwie miały zostać wydane „karty uprzywilejowanego klienta”. Właścicielowi karty przysługiwał darmowy cheesburger do każdego zamówionego zestawu, złożonego z Big Maca, fryrek i napoju.

Jednak na skutek sprzeciwu ekologów, zrzeszenie studentów wycofało się w marcu 1998 roku ze współpracy handlowej z koncernem. Zrzeszenie uzasadniło zmianę stanowiska praktykowanym przez koncern „zwalczaniem związków zawodowych, wyzyskiem pracowników, przyczynianiem się do degradacji środowiska, okrucieństwem wobec zwierząt i propagowaniem niezdrowej żywności” - co stanowiło ostrożnie sformułowaną aluzję do orzeczenia sądu w procesie o McZniesławienie.⁵⁷⁶

W miarę jak protesty przeciwko praktykom wielkim marek zataczają coraz szersze kręgi, studenci zaczynają kwestionować nie tylko umowy sponsoringowe z koncernami w rodzaju McDonald'sa i Pepsi, lecz również i mniej efektowne spółki, w jakie ich uczelnie wchodzą z sektorem prywatnym. Bankierzy w zarządzie uczelni, katedry fundowane za korporacyjne pieniądze, budynki noszące imię darczyńcy stają się przedmiotem dociekliwości coraz bardziej upolitycznionej i otrzaskanej z ekonomią studenterii. Brytyjscy studenci nasilili kampanię wywierania presji na władze macierzystych uczelni, domagając się, by nie przyjmowały one grantów od koncernów naftowych, zaś w Kolumbii Brytyjskiej senat Uniwersytetu Victoria postanowił w listopadzie 1998 roku odrzucić ofertę Shella, zamierzającego zasilić swoimi pieniędzmi fundusz stypendialny uczelni. Ow ruch oporu przeciwko wielkim korporacjom powoli uzyskuje pewne ramy strukturalne; studenci z całej Ameryki Północnej spotykają się na dorocznych konferencjach, takich jak „Democracy Teach-In: Campus Democracy vs. Corporate Control” („Dyskusja na temat demokracji: demokracja na uczelni kontra korporacyjna kontrola”) zorganizowane w 1997 roku przez Uniwersytet Chicago, gdzie biorą udział w seminariach w rodzaju: „Badania naukowe: dla ludzi czy dla zysku?”, „Sprawdź swoje miasteczko akademickie” i „Czym jest korporacja i na czym polega problem?”. W czerwcu 1999 roku działacze studenccy spotkali się po raz

kolejny, tym razem w Toledo w stanie Ohio, na zjeździe nowo powstałego Student Alliance to Reform Corporations (Stowarzyszenia Studentów na rzecz Zreformowania Korporacji). Celem obrad było przygotowanie ogólnokrajowej kampanii, która zmusiłaby uniwersytety do inwestowania pieniędzy wyłącznie w firmy nie uwikłane w łamanie praw człowieka i degradację środowiska.

Nie powinno być dla nas zaskoczeniem, iż najwięcej kontrowersji wzbudziły umowy uniwersytetów z najbardziej kontrowersyjną ze wszystkich korporacji: z Nike'iem. Odkąd wyszły na jaw związki przemysłu obuwniczego z manufakturami w krajach Trzeciego Świata, kontrakty sponsoringowe podpisywane przez uniwersyteckie drużyny sportowe budzą ogromne emocje studentów, wśród których znaczki z hasłem „Ban the Swoosh” („Precz ze swooshem”) są dzisiaj równie popularne, co plakietki z symbolami walki o równouprawnienie kobiet. Kamień obrazy stanowi fakt, iż najaktywniejszą rolę w międzynarodowej kampanii przeciwko Nike'owi odgrywają właśnie te uczelnie, w które koncern zainwestował miliony dolarów, sponsorując ich drużyny sportowe (uniwersytety Północna Karolina, Duke, Stanforda, Uniwersytet Stanowy Penn i Uniwersytet Stanowy Arizona, żeby wymienić tylko kilka). Według Campaign for Labor Rights: „Kontrakty te, odgrywające zasadniczą rolę w strategii marketingowej koncernu, obróciły się w prawdziwy PR-owy koszmar. Agresywny marketing na terenie uczelni został zepchnięty do defensywy”.⁵⁷⁷

Studenci Uniwersytetu Stanowego Arizona, chcąc skłonić rektora do ponownego zastanowienia się nad udziałem uczelni w promowaniu produktów koncernu, usypali w jego biurze stertę starych najków (pod baczynym okiem kamer dwóch lokalnych stacji telewizyjnych). Według jednego z organizatorów protestu, Jamesa Tracy; „do każdej pary butów

dołączona była opowieść o jakimś nadużyciu koncernu, do wzięcia pod rozwagę przez rektora”.⁵⁷⁸ Na Uniwersytecie Stanforda podobne protesty wywołała decyzja podpisania przez wydział sportu czteroletniego kontraktu z Nike’iem, opiewającego na 5 milionów dolarów. W rzeczywistości dowalanie Nike’owi stało się tak popularnym uniwersyteckim sportem, że w roku 1997 studenci Uniwersytetu Stanowego Floryda - wyjątkowo usportowionej uczelni - zbudowali antynajkową platformę na paradę z okazji zjazdu absolwentów.

Większość uczelni jest związana z Nike’iem wieloletnimi kontraktami sponsoringowymi, ale studenci Uniwersytetu Kalifornijskiego w Irvine wybrali na zaatakowanie koncernu moment, gdy właśnie miał odnowić umowę z żeńską drużyną koszykówki. W obliczu narastających protestów, władze uczelni postanowiły zmienić sponsora i podpisały kontrakt z Converse. Trener piłki nożnej Uniwersytetu St. John’s, Kim Keady, nie zdołał jednak przekonać swojego pracodawcy; by przestał zmuszać drużynę do używania sprzętu Nike’a. Latem 1998 roku. Keady na znak protestu zrezygnował ze stanowiska drugiego trenera uniwersyteckiej drużyny piłkarskiej.⁵⁷⁹

Studentka Uniwersytetu Północna Karolina, Marion Traub-Werner, tłumaczy, dlaczego ten nowy ruch cieszy się wśród jej kolegów aż taką popularnością: „Oczywiście, chodzi tu o prawa robotników. Ale niepokoi nas również wdzieranie się Nike’a w naszą kulturę studencką. Swoosh jest wszędzie - nie dość, że na strojach sportowych, to jeszcze na programach rozgrywek, na wszystkich plakatach, i zdominował dział odzieżowy w sklepie na terenie uczelni”.⁵⁸⁰ Nike ometkował to pokolenie jak żadna inna firma, jeśli więc studenci mogą teraz przyczepić mu metkę krwiopijcy - cóż, nie można przepuścić takiej okazji.

MARKOWY UNIWERYTET Z PRAWDZIWEGO ZDARZENIA

Coraz więcej uczelni wypowiada bezpardonową wojnę markowym intruzom, są jednak i takie, które zaczynają zdawać sobie sprawę, że same stanowią markę. Uniwersytety należące do Ivy League [stowarzyszenia 8 prestiżowych uczelni we wschodniej części USA - H. P.] oraz szkoły wyższe mogące poszczycić się mistrzowskimi drużynami sportowymi posiadają własne linie odzieży, z których część rywalizuje o udział w rynku z największymi komercyjnymi domami mody. Mają również podobne problemy z robotnikami. W roku 1998 Związek Zawodowy Pracowników Przemysłu Odzieżowego UNITE opublikował raport na temat fabryki BJ&B w jednej ze stref produkcji eksportowej w Republice Dominikany; Robotnicy BJ&B, jednego z największych producentów czapek baseballowych na świecie, wyszywają symbole i godła co najmniej dziewięciu dużych amerykańskich uczelni, w tym Cornell, Duke, Georgetown, Harvardu i Uniwersytetu Michigan. Warunki pracy w fabryce BJ&B stanowią klasyczny przykład wyzysku robotników w strefach wolnego handlu: wymuszanie pracy w nadgodzinach, brutalne dławienie związków zawodowych (łącznie z wyrzucaniem organizatorów z pracy), krótkoterminowe umowy o pracę, głodowe zarobki, testy ciążowe, molestowanie seksualne, brutalne traktowanie pracowników, zanieczyszczona woda pitna i gigantyczne marże (z 19,95 USD, jakie czapka kosztuje średnio w detalu, do kieszeni robotnika trafia zaledwie 8 centów).⁵⁸¹ I oczywiście, większość zatrudnionych to młode kobiety. Te nieprzyjemną prawdę uzmysłowił przyjazd do USA dwóch robotnic z tej fabryki, zaproszonych przez UNITE: 19-letniej Kenii Rodriguez i 21-letniej Roselio Reyes. Dziewczęta odwiedziły wiele uczelni, których logo wyszywały na czapkach, spotykając się ze swoimi rówieśnikami. „W imieniu 2050 robotnic naszego zakładu oraz mieszkańców naszego miasta

prosimy was o pomoc”, zaapelowała Reyes do studentów Uniwersytetu Illinois, którzy przyszedli jej wysłuchać.⁵⁸²

Doniesienia na temat warunków pracy w tym zakładzie nie powinny dziwić. Sprzedawanie licencji na godła uczelni to poważny biznes, zaś główni gracze w tej branży - Fruit of the Loom, Champion i Russell - podobnie jak cały przemysł odzieżowy, przerwali się na zlecenie produkcji kontrahentom i swobodnie korzystają ze stref wolnego handlu w najróżniejszych zakątkach świata. W Stanach Zjednoczonych zyski z udzielania praw do wykorzystywania nazwy uczelni sięgają rocznie 2,5 miliarda dolarów, w znacznej części wynegocjowanych za pośrednictwem Collegiate Licensing Company. Sam tylko Uniwersytet Duke sprzedaje rocznie odzież z logo swojej zwycięskiej drużyny koszykarskiej za sumę 25 milionów USD. By sprostać popytowi, odnajmuje prawa do nazwy siedmiu firmom, które zlecają produkcję setkom zakładów w USA i dziesięciu innych państwach.⁵⁸³

Właśnie dlatego, że Duke jest wiodącym producentem ubrań z logo uczelni, grupa aktywistów postanowiła uczynić ze szkoły wzór etycznego fabrykanta, nie tylko dla innych uczelni, lecz także dla całej wstrząsanej skandalami branży odzieżowej. W marcu 1998 roku Uniwersytet Duke uczynił przełomowy krok, ogłaszając, że wszystkie firmy produkujące koszulki, czapeczki baseballowe i bluzy z nazwą „Duke” będą musiały przyjąć przejrzyste standardy pracy. Zestaw wymaganych norm zobowiązywał kontrahentów do przestrzegania legalnej płacy minimalnej, zapewniania bezpieczeństwa pracy i pozwolenia robotnikom na tworzenie związków zawodowych, bez względu na miejsce położenia danej fabryki. Wprowadzenie kodeksu etycznego postępowania miało tym większe znaczenie, iż w odróżnieniu od większości podobnych zestawów norm, obowiązujących w przemyśle odzieżowym, nakładał on na *fabryki*

obowiązek wpuszczania niezależnych inspektorów - był to środek zabezpieczający; o jakim Nike i Shell nie chcieli nawet słyszeć, mimo niezbitych dowodów, że ich własne standardy są w terenie powszechnie łamane. Dwa miesiące później za przykładem Duke'a poszedł Uniwersytet Brown, przyjmując swój własny zestaw surowych norm.

Tico Almeida, magistrant Duke'a, wyjaśnia, iż informacja o tym, w jakich warunkach robotnicy w strefach wolnego handlu produkują stroje dla uczelnianej drużyny sportowej, wyzwała w studentach potężną reakcję. „Macie dwie grupy ludzi, mniej więcej w tym samym wieku, których doświadczenia z tą samą instytucją różnią się diametralnie”, tłumaczy. I po raz kolejny, jak zauważa David Tannenbaum, student Princeton, logo (tym razem logo uczelni) stanowi globalny łącznik. „Chociaż robotnicy szyją nasze ubrania tysiące mil stąd, w pewnym sensie jesteśmy bardzo blisko nich - dzień w dzień nosimy te ubrania na własnym grzbiecie”.⁵⁸⁴

Lato po przyjęciu przez uniwersytety Duke i Brown zestawów standardów pracy wypełniły ożywione działania. W lipcu aktywiści, prowadzący kampanie przeciwko wyzyskowi robotników na różnych uczelniach w całych Stanach Zjednoczonych, zawiązali w Nowym Jorku koalicję pod nazwą United Students Against Sweatshops. W sierpniu delegacja złożona z ośmiu studentów, w tym Tico Almeidy, wyruszyła na wyprawę rozpoznawczą do stref wolnego handlu w Nikaragui, Salwadorze i Hondurasie. Almeida powiedział mi, że miał nadzieję odnaleźć miejsce, gdzie szyje się bluzy Duke'a, ponieważ widział napis „Made in Honduras” na metkach ubrań sprzedawanych na jego kampusie. Szybko jednak odkrył to samo, co odkrywa większość odwiedzających te strefy: że połączenie dążenia do zachowania tajemnicy, taktyki przerzucania odpowiedzialności i militarystyki państw Trzeciego Świata tworzy potężną barierę ochronną

wokół znacznej części globalnego przemysłu odzieżowego. „Czułem się, jakbym dźgał na oślepie”, wspomina.

We wrześniu 1998 r., kiedy zaczęły się zajęcia i studenci-podróżnicy wrócili na uczelnię, kwestia warunków pracy w zamorskich manufakturach wywołała, wedle określenia *The New York Times*, „największą falę studenckich protestów od niemal 20 lat”.⁵⁸⁵ Na uniwersytetach Duke, Georgetown, Wisconsin, Północna Karolina, Arizona, Michigan, Princeton, Stanforda, Harvard, Brown, Cornell i Uniwersytecie Kalifornijskim w Berkeley nieustannie odbywały się konferencje, spotkania dyskusyjne, wiece i strajki okupacyjne - niekiedy trwające po trzy; cztery dni. Studenci Uniwersytetu Yale zorganizowali „strajk dziewiarski”. Na skutek protestów władze administracyjne wszystkich tych uczelni zgodziły się wprowadzić wymóg przestrzegania wyższych standardów pracy przez firmy produkujące odzież z logo uniwersytetu.

Elementem spajającym ten gwałtownie rozwijający się ruch jest niezwykle dosyć wezwanie do „korporacyjnej jawności”. Głównym postulatem studentów jest przekazanie przez koncerny produkujące firmowaną przez uczelnie odzież nazw i adresów wszystkich zakładów na całym świecie i otworzenie ich dla niezależnego monitoringu. Producent odzieży z godłem twojej szkoły nie może działać w tajemnicy. Studenci twierdzą, że w sytuacji, gdy globalny przemysł odzieżowy stanowi globalną gmatwaninę kontraktów, to na koncernach spoczywa obowiązek wykazania, że nie wytwarzają swoich towarów, eksploatując tanią siłę roboczą - a nie na aktywistach, że jest przeciwnie. Studenci naciskają również na macierzyste uczelnie, by domagały się od swoich kontrahentów płacenia robotnikom „stawek wystarczających na utrzymanie”, w przeciwieństwie od oficjalnej płacy minimalnej. Do maja 1999 roku władze przynajmniej

czterech uniwersytetów deklarowały wolę negocjowania ze swoimi dostawcami godziwych stawek dla robotników. Jak zobaczymy w następnym rozdziale, brakuje jednak konsensusu co do tego, jak przełożyć owe pełne dobrych intencji deklaracje na autentyczne zmiany w produkujących na eksport fabrykach. Niemniej wszyscy zaangażowani w ruch walki z wyzyskiem zgadzają się co do tego, że już samo włączenie takich kwestii, jak korporacyjna jawność i wystarczająca na utrzymanie płaca, do negocjacji z producentami stanowi autentyczne zwycięstwo, na które czekali wiele lat.

W październiku 1997 roku z równie bezprecedensową, chociaż obliczoną na mniejszą skalę inicjatywą wystąpił arcybiskup Theodore McCarrick z Newark w stanie New Jersey, zapowiadając, że jego archidiecezja stanie się strefą „wolną od wyzysku robotników”. Inicjatywa arcybiskupa McCarricka zakłada wprowadzenie zagadnień standardów pracy do programu nauczania wszystkich 185 katolickich szkół działających na terenie archidiecezji, zidentyfikowanie producentów mundurków i strojów sportowych dla tych szkół, a następnie monitorowanie ich działalności i dopilnowanie, by ubrania były produkowane w godziwych warunkach - dokładnie to samo, co postanowili zrobić uczniowie St. Mary's w Pickering w stanie Ohio.

Ogólnie rzecz biorąc, studenci podjęli kwestię wyzysku robotników w zamorskich manufakturach z entuzjazmem, dzięki któremu przyćmili nawet starzejący się ruch robotniczy. United Students Against Sweatshops już po roku istnienia może poszczycić się posiadaniem sekcji na stu uczelniach w USA oraz siostrzaną organizacją w Kanadzie. Free the Children, organizacja młodego Craiga Kielburgera z Toronto (owego 13-latka, który zażądał od kanadyjskiego premiera, by odniósł się do problemu pracy dzieci w Indiach), wyrobiła sobie tymczasem mocną pozycję w liceach i

szkołach podstawowych na całym świecie. Może to i prawda, że obecna fala akcji w obronie praw robotników rozpoczęła się od „zdemaskowania” Kathie Lec Gifford i Myszki Miki, ale nim rok akademicki 1998/99 dobiegł końca, Charles Kernaghan, który tego dokonał, zrozumiał, że teraz już nie on nią kieruje. W liście do United Students Against Sweatshops Kernaghan napisał: „W obecnej chwili to wasz ruch studencki wyznacza kierunek i ma najwięcej do powiedzenia w walce przeciwko wyzyskowi robotników i pracy dzieci. Wasza skuteczność zmusza koncerny do ustępstw”.⁵⁵⁶

Czasy się zmieniły. Jak pisze William Cahn, opowiadając o strajku w Lawrence Miliw roku 1912: „Pobliski Uniwersytet Harvarda obiecał zaliczyć studentom egzaminy z połowy semestru, jeśli zgodzą się wstąpić do milicji organizowanej dla stłumienia strajku. „Aroganccy, dobrze odżywieni harwardczycy”, donosił *New York Daily*, „paradowali wte i wewte z załadowanym strzelbami [...J błyskając bagnietami”.⁷ Dzisiejsi studenci opowiedzieli się zdecydowanie po drugiej stronie: będąc rynkiem docelowym dla wszystkiego, od dżinsów Guess po piłki futbolowe Nike’a i czapeczki baseballowe z godłem Duke’a, młodzi ludzie traktują sprawę zamorskich manufaktur osobiście.

DZIAŁANIA NA POZIOMIE WSPÓLNOTY LOKALNEJ:

ZASADA SELEKTYWNYCH ZAKUPÓW

Ponieważ rządy państw Ameryki Północnej i Europy nie palą się bynajmniej do nałożenia skutecznych sankcji na znane z łamania praw człowieka reżimy Birmy, Nigerii, Indonezji oraz Chin, woląc wchodzić z tymi krajami w „konstruktywne stosunki handlowe”, ich rolę przejęły władze lokalne. W USA rady miejskie, wydziały oświaty a nawet niekiedy władze poszczególnych Stanów, po cichu dystansują się od wzajemnej wymiany uprzejmości, która uchodzi obecnie za politykę zagraniczną, wypracowując własną, lokalną wersję tej polityki.

Lokalni ustawodawcy wiedzą, że nie zdołają powstrzymać międzynarodowych korporacji od finansowania reżimów Nigerii czy Birmy ani zablokować importu towarów produkowanych przez dzieci i więźniów w Pakistanie czy Chinach; mogą jednak zrobić coś innego. Mogą powstrzymać się od kupowania towarów i usług od tych firm w sytuacjach, kiedy decydują, z kim będą robić interesy, czy to chodzi o telefonię komórkową, piłki dla Małej Ligi Futbolowej, czy też cokolwiek innego. Stosowanie „zasady selektywnych zakupów”, jak nazywana jest taka polityka etycznego nabywania, ma dwojaki cel. Po pierwsze, może przekonać poszczególne firmy, że nieetyczne praktyki za granicą po prostu się nie opłacają - można przez nie stracić kontrakty w kraju. Po drugie, takie działania władz lokalnych wywierają presję na władze federalne, pokazując im potrzebę zajęcia bardziej pryncypialnego stanowiska w polityce zagranicznej.

Wzorowana na podobnych inicjatywach z okresu walki z apartheidem, obecna „chwilowa moda” (jak się złośliwie wyraził pewien komentator z ramienia republikanów) na lokalną politykę zagraniczną narodziła się, jak tyle innych amerykańskich ruchów na rzecz sprawiedliwości społecznej, w kalifornijskim Berkeley.⁵⁸⁸ W lutym 1995 roku Rada Miejska Berkeley przyjęła uchwałę zabraniającą kupowania towarów i usług od firm inwestujących w Birmie. Oczywiście, firmy te nadal mogły sprzedawać swoje produkty na terenie Berkeley - zakaz kupowania obowiązywał jedynie instytucje miejskie, takie jak policja czy służby oczyszczania miasta. Uchwała rady miejskiej Berkeley wywołała efekt domina - co najmniej 22 miasta, jedno hrabstwo i dwa stany przestały kupować od firm inwestujących w Birmie, a kilka miast objęło takim zakazem także firmy zaangażowane w Nigerii.

Chociaż każda z tych ustaw została sformułowana nieco inaczej, możemy zobaczyć, o co chodzi, na przykładzie jednej z nich, przyjętej jednogłośnie przez Radę Miejską Cambridge w stanie Massachusetts 8 czerwca 1998:

WYCHODZĄC Z ZAŁOŻENIA, ŻE

Miasto Cambridge zastrzega sobie prawo do dokonywania oceny moralnego charakteru swoich partnerów biznesowych podczas podejmowania decyzji, z kim chce prowadzić interesy

POSTANAWIA SIĘ, CO NASTĘPUJE:

Miasto Cambridge ogłasza, że w ramach swojej polityki społecznej nie będzie kupować dóbr, towarów i usług od żadnej firmy ani korporacji prowadzącej interesy na terenie państwa Birma...

Ogromnie ważny krok został uczyniony w czerwcu 1996, kiedy Zgromadzenie Ustawodawcze stanu Massachusetts przegłosowało tzw. Massachusetts Burma Law, znacznie utrudniające firmom uwikłanym w interesy z azjatycką dyktaturą otrzymanie rządowych kontraktów na terenie stanu. Jak zauważył wpływowy *Journal of Commerce*: „Chodzi tu o bardzo odległe cele, ale niespodziewanie lokalne władze pokazały, że potrafią sięgnąć wzrokiem na drugi koniec świata”.⁵⁸⁹

Inna popularna forma restrykcji dotyczących zakupów godzi nie we wszystkie firmy zaangażowane w danym kraju, lecz w korporacje stosujące jakąś szczególnie nieprzyjemną praktykę -jak na przykład wyzysk robotników albo zatrudnianie dzieci. Jeden z takich przypadków miał miejsce w Los Angeles Monroe High School. Uczennica Monroe Sharon Paulson opowiada, że po przeczytaniu w magazynie *Life* artykułu o pakistańskim przemyśle produkcji piłek „wybiegłam z koleżankami z sali w czasie lekcji wf i obejrzałyśmy wszystkie piłki. Na wszystkich był napis „Made in Pakistan”. Przez to wszystko stało się bardziej realne. Przedtem to

było tylko coś, o czym czytaliśmy w prasie, ale teraz zdałyśmy sobie sprawę, że przecież tymi piłkami wygrałyśmy Puchar Miasta! Miałyśmy więc coś, o co mogłyśmy zawalczyć”. Zawalczyły - i to zwycięsko - o to, by wydział oświaty przestał kupować piłki produkowane w Pakistanie, a Rada Miejska Los Angeles zobowiązała się „zbadać, jak produkowane są piłki futbolowe w krajach znanych z pracy dzieci”.⁵⁹⁰ Według Investor Responsibility Research Center, „w 1997 roku około 20 amerykańskich miast [...] wprowadziło rozporządzenie przeciwko wyzyskowi robotników”, nakładające na władze miejskie obowiązek dopilnowania, by kupowane przez nie towary - w tym umundurowanie dla policji i straży pożarnej, a także odzież dla osób zatrudnionych przy pracach publicznych - nie były produkowane w zakładach wyzyskujących robotników”.

Zasada selektywnych zakupów, początkowo typowo amerykański fenomen, zaczęła przyjmować się również w innych częściach świata. Miasto St. John's w Nowej Fundlandii przyjęło w czerwcu 1998 roku „antywyzyskową rezolucję”, zaś grupa dzieci z Fort McMurray w Albercie zdołała nakłonić Radę Miejską do wprowadzenia zakazu używania na terenach publicznych piłek futbolowych i sztucznych ogni produkowanych przez dzieci w krajach Trzeciego Świata. Ustawy zabraniające handlu z firmami inwestującymi w Birmie zawędrowały tymczasem jeszcze dalej: 17 marca 1998 roku Rada Miejska Marrickville w australijskiej Nowej Południowej Walii „postanowiła jednogłośnie zostać pierwszą lokalną władzą samorządową poza USA, która wprowadzi zasadę selektywnych zakupów, wykluczającą firmy inwestujące na terenie Birmy”.⁵⁹¹

W ciągu ostatnich czterech lat Rada Miejska Berkeley wprowadziła tyle różnych zapisów regulujących bojkot firm zaangażowanych w Birmie, Nigerii i Tybecie, a także koncernów związanych z przemysłem zbrojeniowym i energią jądrową, że radna Polly Armstrong zauważyła

żartem: „Niedługo będziemy musieli sami wydobywać sobie ropę z dna oceanu”.⁵⁹² To prawda, że uchwały dotyczące Birmy i Nigerii, a także wycieku ropy z *Exxon Valdez*, razem wzięte uniemożliwiają władzom miejskim prowadzenie interesów z jakąkolwiek dużą kompanią naftową, zmuszając je do kupowania paliwa dla karet pogotowia i śmieciarek od mało znanej Golden Gate Petroleum Company. Berkeley wyrzuciło Pepsi z należących do miasta automatów do sprzedaży napojów ze względu na birmańskie interesy koncernu; pozwoliło jej jednak wrócić, kiedy firma zerwała swoje związki z Rangunem, by dla odmiany rozpocząć bojkot Cola-Coli, uwikłanej we współpracę z dyktaturą w Nigerii.

To wszystko może brzmieć jak „Alicja w krainie czarów”, ale bojkoty naprawdę boleśnie dotyczą korporacje. Koncerny mogą sobie kpić z uniwersyteckich miasteczek w rodzaju Berkeley, bojkotujących wszystkich i wszystko oprócz papieru z konopi i kawy Bridgehead, ale kiedy do akcji włączają się bogate stany, takie jak Massachusetts i Vermont, sektor korporacyjny traci ochotę do śmiechu. W maju 1999 roku nad ustawami zakazującymi handlu z firmami inwestującymi w Birnie pracowały kolejne trzy stany - Teksas, Waszyngton oraz Nowy Jork. Koncerny zaczęły tracić pieniądze. Dla przykładu, przed wycofaniem się z Birmy po aferze z koncertami Celine Dion firma telekomunikacyjna Ericsson wypadła z przetargu na modernizację linii 911 (pogotowie ratunkowe, straż pożarna, policja) w San Francisco, właśnie ze względu na swoje interesy z tym krajem; również Hewlett-Packard miał ponoć stracić kilka ważnych kontraktów municypalnych.

Nic dziwnego, że wiele firm ugięło się pod presją obrońców praw człowieka. Przyjęcie przez Massachusetts w czerwcu 1996 roku Burma Law wywołało masowy exodus znanych międzynarodowych koncernów z rządzonego przez reżim kraju; wśród firm, które wycofały się z Birmy, są

między innymi Eastman Kodak, Hewlett-Packard, Philips Electronics, Apple i Texaco. Nie oznacza to jednak, że firmy te postanowiły zaakceptować bez walki nowe przeszkody w zawieraniu międzynarodowych transakcji handlowych. Jak wyjaśnia na łamach *The Wall Street Journal* Robert S. Greenberg: „Zamówienia stanowe w samej tylko Kalifornii są dla wielu amerykańskich koncernów więcej warte niż interesy z niejednym państwem, tylko że *one wcale nie chcą musieć wybierać*” (kursywa moja) .

Właśnie dlatego, iż lokalna polityka międzynarodowa wymusza tak trudny wybór, wiele osób uważa ją za najskuteczniejsze dostępne narzędzie polityczne odzyskiwania szczątkowej choćby kontroli nad działalnością międzynarodowych korporacji. „Zasada selektywnych zakupów oparta na modelu birmańskim”, powiada Danny Kennedy, koordynator górniczego lobby Project Underground, „to nasza największa nadzieja”.⁵⁹⁴

Podobne wypowiedzi doprowadzają do wściekłości świat biznesu, który po tym, jak dał się zaskoczyć niespodziewanym rozpowszechnieniem zasady selektywnych zakupów, jest zdecydowany nie popełnić tego samego błędu po raz drugi. Koalicja firm, do której weszły takie kluczowe koncerny inwestujące w Birmie i Nigerii, jak Unocal czy Mobil, zwarła szeregi pod sztandarem Krajowej Rady Handlu Zagranicznego (NFTC, National Foreign Trade Council) i przypuściła frontalny atak na zasadę selektywnych zakupów jako taką. W kwietniu 1997 roku rada utworzyła USA*Engage, która twierdzi, że reprezentuje 670 korporacji oraz zrzeszeń branżowych producentów. Organizacja otwarcie deklaruje, iż jej celem jest kolektywne zwalczanie ustaw wprowadzających zasadę selektywnych zakupów, pozwalające uniknąć poszczególnym korporacjom wystawiania na ostrzał opinii publicznej własnych praktyk. Frank Kittredge, który piastuje równocześnie stanowiska prezesa Krajowej Rady Handlu Zagranicznego i

wiceprzewodniczącego USA*Engage, wyjaśnia że „wiele korporacji wolałoby nie znaleźć się w centrum zainteresowania mediów jako poplecznicy państw w rodzaju Iranu czy Birmy. Mogą tego uniknąć, działając wspólnie”.⁵⁹⁵

Grupa twierdzi, że prowadzenie polityki zagranicznej stanowi prerogatywę rządu federalnego, a władze miejskie i stanowe nie mają tu nic do roboty. USA*Engage stworzyło „listę kontrolną sankcji, nałożonych przez Stany i władze lokalne”, z zamiarem monitorowania wszystkich miast i stanów, które przyjęły zasadę selektywnych zakupów albo rozważają jej wprowadzenie i w związku z tym są nadal podatne na presję z zewnątrz. Agresywny lobbying USA*Engane pomógł ukręcić łeb ustawie zakazującej handlu z firmami zaangażowanymi w Nigerii, przygotowywanej przez stan Maryland (w marcu 1998 roku); zaś Unocal (któremu nie udało się uchronić Swojego imienia przed wciągnięciem w publiczny spór) zdołał przekonać kalifornijskie ciało ustawodawcze, by nie przyjmowało ustawy wzorowanej na Massachusetts Burma Law.

Atak nastąpił również z innej strony. Na życzenie międzynarodowych koncernów działających z terenu Europy Unia Europejska oficjalnie zakwestionowała legalność Massachusetts Burma Law na forum Światowej Organizacji Handlu (WTO). Zdaniem Unii ustawa narusza postanowienie WTO, zakazujące rządowi kierowania się przy zakupach względami „politycznymi”.⁵⁹⁶ Mówi się nawet, że miejskie i stanowe władze w USA mogą zostać pozwane do sądu przez własny rząd federalny za naruszanie klauzuli WTO. Chociaż federalni ustawodawcy kategorycznie zaprzeczają, jakoby to było ich intencją, 5 sierpnia 1998 roku Kongres minimalną większością głosów odrzucił ustawę, która zakazywałaby rządowi finansowania takich pozwów z pieniędzy publicznych.

Międzynarodowe korporacje nie przyglądały się biernie tym sporom i nie czekały z założonymi rękoma, aż wyjaśni się, czy zasada selektywnych zakupów zdoła się wybronić, czy padnie. W kwietniu 1998 roku Krajowa Rada Handlu Zagranicznego wniosła do federalnego sądu okręgowego w Bostonie pozew, zarzucający Massachusetts Burma Law niezgodność z konstytucją. Rada twierdziła, że „Massachusettses Burma Law, nakładając sankcje na Związek Myanmar [Birmę], bezpośrednio wkracza w wyłączne prerogatywy państwa do prowadzenia polityki zagranicznej, dyskryminuje firmy zaangażowane w handel zagraniczny i koliduje z zasadami i celami ustawy federalnej”.⁵⁹⁷ Wprawdzie Krajowej Radzie Handlu Zagranicznego udało się uzyskać nakaz sądu chroniący tożsamość poszczególnych firm stojących za tym pozewem, ale organizacja twierdzi, że ustawa stanu Massachusetts odbiła się na interesach 30 koncernów. W listopadzie 1998 roku sąd wydał wyrok korzystny dla Rady: uznał Massachusetts Burma Law za niezgodne z konstytucją, ponieważ „w sposób niedopuszczalny wkracza w prerogatywy rządu federalnego do określania polityki zagranicznej państwa”.⁵⁹⁸

Stan przegrał już jedną apelację, ale obie strony deklarują gotowość do przeciągnięcia tej sprawy przez wszystkie instancje, z Sądem Najwyższym włącznie. Krajowa Rada Handlu Zagranicznego otwarcie przyznaje, że wkroczenie na drogę sądową stanowi próbę ustanowienia precedensu, który raz na zawsze skończyłby z zasadą selektywnych zakupów, stosowaną przez władze miejskie, a także uczelnie, szkoły i wydziały oświaty. „Postrzegamy ten pozew jako precedens sądowy, który wyjaśni bardzo ważną, kłopotliwą i nieustannie powracającą kwestię zgodności z konstytucją sankcji nakładanych przez władze lokalne i stanowe”, powiedział Frank Kittredge.⁵⁹⁹

Orędownicy zasady selektywnych zakupów twierdzą ze swojej strony, że wcale nie próbują prowadzić własnej polityki zagranicznej. Mówią, że nazywanie tych ustaw „sankcjami”, jak to niezmiennie czynią ich przeciwnicy, jest nieporozumieniem, ponieważ nie stanowią one żadnych regulacji prawnych dotyczących przedsiębiorstw, lecz zwykły nacisk konsumencki na dużą skalę. Simon Billenness, działacz na rzecz demokracji w Birmie, który pomagał w pracach nad tymi ustawami, nazywa je barwnie „bojkotami na sterydach”.⁶⁰⁰ Billenness twierdzi, że prawo konsumenta do dokonywania wyboru między produktami obecnymi na rynku stosuje się również do konsumentów zbiorowych, czy to będą szkoły, rady miejskie, czy administracja stanu. Podkreśla również, że zasada selektywnych zakupów okazała się bardzo skutecznym narzędziem obrońców praw człowieka, którzy dzięki jej zastosowaniu odnieśli kilka znaczących zwycięstw. W czasach ruchu przeciwko apartheidowi 5 stanów USA, 9 miast i 59 uczelni wprowadziło zakaz kupowania towarów i usług od firm operujących w RPA, w niektórych przypadkach bezwarunkowy; w innych czyniący wyjątek dla przedsiębiorstw stosujących się do kodeksu Sullivana. „Gdyby USA*Engage przeforsowało swoje metody w czasach apartheidu, Nelson Mandela mógłby do dzisiaj nie wyjść z więzienia”, mówi Simon Billenness.⁶⁰¹

Atak na zasadę selektywnych zakupów sprawił, i to jest może w całej sprawie najważniejsze, że kampanie prowadzone w imieniu obywateli dalekich krajów stały się równocześnie walką o prawa i swobody na poziomie lokalnym. Billenness na przykład nazywa próby uznania zasady selektywnych zakupów za niezgodną z prawem „zamachem na suwerenną władzę państwa i demokrację lokalną”.⁶⁰² Mogą one okazać się także poważnym błędem taktycznym. Atakując działania na szczeblu lokalnym, Krajowa Rada Handlu Zagranicznego aktywnie przyczyniła się do

pogłębienia przekonania leżącego u ich podstaw: a mianowicie, że korporacje stały się potężniejsze od rządów, że rząd federalny przestał służyć interesom społeczeństwa i że w świetle obu powyższych faktów obywatele nie mają wyboru, muszą sami stawić czoła korporacyjnej potędze.

Proponowane Wielostronne Porozumienie o Inwestycjach (Multilateral Agreement on Investment) nie poprawi bynajmniej sytuacji. Obecnie prace nad Porozumieniem utknęły w martwym punkcie, ale jego zwolennicy są jak najdalsi od zrezygnowania ze swoich planów. Zgodnie z wersją roboczą, która przeciekła do prasy w roku 1997, wraz z wejściem w życie Porozumienia zasada selektywnych zakupów automatycznie stanie się nielegalna. Jego tekst jednoznacznie zakazuje „dyskryminowania” korporacji ze względu na ich powiązania handlowe z innymi krajami i stwierdza, że klauzula ta uchyla wszelkie niezgodne z nią wcześniejsze postanowienia na wszystkich szczeblach władzy - wliczając w to władze lokalne. To jeszcze nie wszystko; korporacjom gwarantuje się prawo pozywania do sądu organów władzy winnych takiej dyskryminacji. Panuje przekonanie, że te właśnie zapisy Wielostronnego Porozumienia o Inwestycjach będą przedmiotem kolejnej rundy negocjacji Światowej Organizacji Handlu.

Jak w roku 1998 obywatele różnych krajów na całym świecie organizowali się oddolnie, żeby zaprotestować przeciwko Wielostronnemu Porozumieniu o Inwestycjach, tak dzisiaj wiele spontanicznie powstałych obywatelskich grup deklaruje gotowość odparcia frontalnego ataku na zasadę selektywnych zakupów. Działacze ruchu Free Burma poprzysięgli, że „wyciągną z szafy” korporacje stojące za pozwem Krajowej Rady Handlu Zagranicznego i uczynią z nich cel bojkotu. Wykazali również, że lokalne władze mogą swobodnie realizować swoje „bojkoty na sterydach”,

wedle własnego wyboru podpierając się, lub nie, powziętą formalnie uchwałą. Chodzi tu o przypadek miasta Vancouver. W roku 1989, kiedy walka z apartheidem zbliżała się ku końcowi, Vancouver przyjął uchwałę o selektywnych zakupach, zabraniającą kupowania paliwa dla należących do miasta pojazdów w stacjach Shella, ze względu na kontrowersyjne interesy koncernu w Południowej Afryce. Podobne uchwały - w większości dotyczące banków udzielających pożyczek RPA - przyjęły rady miejskie Toronto, Ottawy i Victorii. Shell Canada postanowił jednak pozwać do sądu miasto Vancouver, oskarżając je o dyskryminację. Proces ciągnął się przez prawie 5 lat, aż w końcu w lutym 1994 roku kanadyjski Sąd Najwyższy wydał werdykt, 5 głosami przeciwko 4, na korzyść Shella. Sędzia John Sopinka napisał w uzasadnieniu wyroku, że w sprawach zaopatrzenia radni mogą kierować się wyłącznie dobrem mieszkańców Vancouver - a nie Republiki Południowej Afryki. Bojkot Shella, uznał Sopinka, ma na celu „wpływanie na sytuację poza obszarem miasta, bez żadnej dającej się zidentyfikować korzyści dla jego mieszkańców”.⁶⁰³

Shell dostał to, czego chciał: kontrakt na dostawy paliwa dla miasta Vancouver. Nie oznaczało to jednak końca jego kłopotów. Kiedy po egzekucji Kena Saro-Wiwy Shell ponownie stał się obiektem międzynarodowych protestów, miejscowi działacze Sierra Club znowu zaczęli naciskać na Radę Miasta, żeby odcięła się od kontrowersyjnego koncernu. W świetle wyroku Sądu Najwyższego rada nie mogła formalnie przyjąć kolejnej uchwały o selektywnych zakupach, jednak zbiegiem okoliczności 8 lipca 1997 roku oddała opiewający na 6 mln USD kontrakt na dostarczanie paliwa dla karet pogotowia, wozów policyjnych i strażackich na terenie całego Greater Vancouver Regional District rywalowi Shella, Chevronowi. Możliwe, że miasto wybrało po prostu korzystniejszą ofertę, trudno jednak przypuszczać, by kwestia praw człowieka nie odegrała

tu żadnej roli. Północne Vancouver jest mniejszą jednostką administracyjną, wchodzącą w skład Wielkiego Vancouver; niespełna cztery miesiące przed przekazaniem kontraktu Chevronowi, radni Północnego Vancouver przegłosowali jednomyślnie rezolucję potępiającą operacje Shella na Ziemi Ogoni i polecili swoim pracownikom, żeby nie kupowali paliwa na stacjach koncernu. „Musimy zająć stanowisko w kwestii korporacji i sprzeciwić się gwałtom zadawanym przez Shell ludowi Ogoni”, oświadczyła wówczas jedna z radnych.⁶⁰⁴ Ponieważ rezolucja Rady Miejskiej Północnego Vancouver stanowiła jedynie wyraz poglądów jej członków i nie zawierała żadnej wzmianki o miejskich kontraktach, Shell nie mógł odwołać się do sądu. Kiedy kontrakt przejął Chevron, miejscowi ekolodzy, od ponad roku pikietujący stacje Shella na terenie Vancouver odtrąbili zwycięstwo.

Tylko czy naprawdę było to zwycięstwo? Niespełna rok później Bola Oyinbo, 33-letni działacz, który kierował okupacją barki Chevronu w nigeryjskim stanie Ondo, napisze poniższy raport:

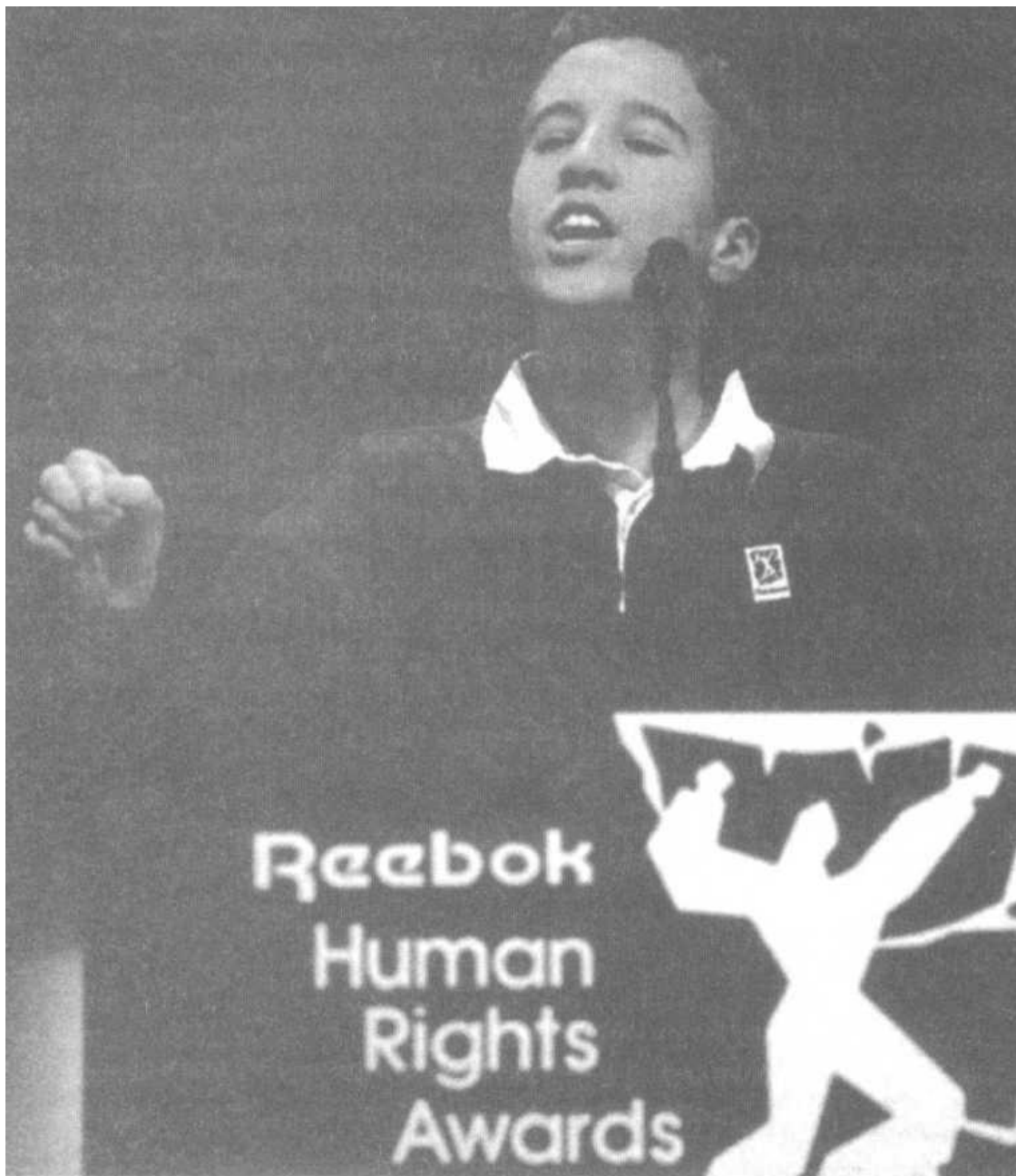
Kiedy przygotowywaliśmy się właśnie do opuszczenia [barku, zobaczyliśmy trzy śmigłowce. Spadły na nas jak orły polujące na kurczęta. W ogóle nie spodziewaliśmy się tego, co nastąpiło. Kiedy śmigłowce wylądowały jeden po drugim, wypuszczając ze swoich brzuchów żołnierzy, usłyszeliśmy wystrzały z broni maszynowej. Faktycznie zaczęli strzelać do nas jak komandosi, zanim jeszcze wylądowali. Strzelali na wszystkie strony. Arulika I Jolly upadli. Zginęli na miejscu. Larry, który był obok niego, rzucił się na pomoc, chciał go podnieść, ale też dostał. Pojawiało się coraz więcej żołnierzy, nasilał się ogień. Niektórzy koledzy skakali do oceanu, inni wbiegli na platformę. To było prawdziwe pandemonium. Odpalili gaz łzawiący. We wszystkich śmigłowcach siedzieli biali ludzie. [...] My byliśmy bezbronni, zupełnie nieszkodliwi.⁶⁰⁵

Protest rozpoczął się pokojowo 25 maja 1998 roku, a trzy dni później zakończyła go krwawa jatka, w której zginęło dwóch aktywistów. Okoliczności były analogiczne do tych, które leżały u podłoża kampanii Kena Saro-Wiwy przeciwko Shellowi pięć lat wcześniej. „Pojeźdźcie do Awoye i zobaczcie, co oni zrobili”, pisze Oyinbo. „Wszystko umarło: namorzyny, lasy tropikalne, ryby, słodka woda, flora i fauna, etc. Wszystko to zabił Chevron. [...] ludzie skarżą się na „martwe zatoki”. Według Oyinbo, społeczność kilkakrotnie próbowała negocjować z Chevronem, jednak przedstawiciele koncernu po prostu nie stawiali się na spotkania. Okupacja zacumowanej barki stanowiła ostatnią deskę ratunku, mówią, a jedyną rzeczą, jakiej domagali się, było oficjalnie spotkanie z Chevronem.

Oyinbo i jego towarzysze oskarżają koncern o wynajęcie żołnierzy, którzy zaatakowali barcę, zastrzelili dwóch ludzi, a trzydziestu innych ranili. Chevron twierdzi, że nie ponosi odpowiedzialności za akcję policji, która po prostu „egzekwowała przestrzeganie prawa”, łamanego przez „piratów”. Rzecznik prasowy Chevronu Mike Libbey zaprzecza, jakoby koncern zapłacił za interwencję służb bezpieczeństwa, chociaż przyznaje, że powiadomił władze i dostarczył środki transportu. „Uważamy, iż źle się stało, że zginęli, być może niepotrzebnie, ludzie, ale nie zmienia to faktu, iż prowadząc działalność w 90 krajach na świecie, Chevron musi współpracować z różnymi rządami”, powiedział dziennikarzom.⁶⁰⁶ Koncern dodatkowo rozwścieczył lokalną społeczność, odmawiając wypłacenia odszkodowań rodzinom zabitych - pokrył jedynie koszty pogrzebów. „Jeśli chcą dostać coś więcej, powinni do nas napisać, a koncern być może zdecyduje się pomóc im, kierując się współczuciem”, oświadczył Deji Haastrup, menedżer ds. kontaktów ze społecznością lokalną.⁶⁰⁷ Nic dziwnego, że prezes Chevronu Ken Derr jest jednym z najaktywniejszych

członków USA*Engage i stoi na czele krucjat przeciwko zasadzie selektywnych zakupów.

W odróżnieniu od Shella, Chevron nie jest jak dotąd obiektem międzynarodowego bojkotu, chociaż wiedza o krwawych wydarzeniach z 28 maja zaczęła już przedzierać się do świadomości opinii publicznej. Bola Oyibo nie ma tylu międzynarodowych kontaktów, co Ken Saro-Wiwa, i być może właśnie dlatego o śmierci jego dwóch kolegów początkowo informowała jedynie prasa nigeryjska. Gorzka ironia zawiera się również w fakcie, że Chevron niewątpliwie skorzystał na tym, iż aktywiści postanowili zogniskować swoją krytykę na Shellu, zamiast na nigeryjskim przemyśle naftowym w ogóle. Wskazuje to na pewne istotne, niekiedy ogromnie irytujące, ograniczenia politycznego aktywizmu koncentrującego się na wielkich markach.



U góry: Craig Kielburger, nastolatek, który zwrócił uwagę świata na problem pracy dzieci, otrzymuje nagrodę od Reeboka, koncernu uwikłanego w skandale związane z wyzyskiwaniem robotników w zamorskich manufakturach.

Na dole: „Produkt ekologiczny”, „Wykonano z materiałów przetwarzalnych”, „Przyjazne delfinom”. Czy „Wyprodukowane w godziwych warunkach” („No Swe- at”) dołączy do oznakowań dla politycznie uświadomionych klientów?

ROZDZIAŁ 18: POZA MARKE

Ograniczenia polityki skoncentrowanej na marce

*W tej branży do jakichkolwiek zmian dochodzi tylko wtedy
, kiedy ktoś ma na ciebie haka i bez przerwy kłuje cię nim w tyłek.*

- Bud Konheim, prezes firmy odzieżowej Nicole Miller Inc.,

4 września 1997

KIEDY ZŁYM MARKOM PRZYTRAFIAJĄ SIĘ DOBRE RZECZY

W swojej książce *One World, Ready or Not* William Greider pisze, że „koncentrowanie się na moralnych wartościach - czy też na ich braku - u poszczególnych firm, wywołuje u czytelników poczucie wyższości, zbyt łatwe i nie całkiem zasłużone. [...] Nike wymyślił wybitnie chorą ideologię, służącą mu do sprzedawania butów - wspaniałe wizerunki wielkich sportowców, pod którymi ukrywa niehumanitarne traktowanie własnych robotników - ale jaki sens ma czepianie się Nike'a i Michaela Jordana, skoro nawet rząd USA stosuje te same metody?”.⁶⁰⁸ Greider zwrócił uwagę na ważną rzecz. Postępowanie poszczególnych korporacji stanowi produkt uboczny globalnego systemu ekonomicznego, który konsekwentnie dąży do usunięcia wszelkich barier i obwarowań regulujących handel, inwestycje i zlecenie usług na zewnątrz (outsourcing). Koncerny robią interesy z brutalnymi dyktatorami, wyprzedają swoją bazę produkcyjną i płacą stawki niższe niż koszty utrzymania, ponieważ umożliwiają im to obowiązujące reguły międzynarodowego handlu. Wyeliminowanie nierówności leżących u podstaw wolnorynkowej globalizacji większości śmiertelnikom wydaje się jednak zadaniem ponad

siły. Z drugiej strony, skoncentrowanie się na Nike'u czy Shellu i doprowadzenie do ewentualnej zmiany postępowania jednej międzynarodowej korporacji może otworzyć nam drzwi do trudnego i skomplikowanego świata polityki.

Słynne marki, którymi zajmujemy się w tej książce, reprezentują globalny kapitalizm i kiedy opinia publiczna zaczyna się im się bacznie przyglądać, przy okazji trafia pod lupę cały system. W przypadku części antymarkowych kampanii jest to wynikiem jak najbardziej świadomej strategii. Dla przykładu, Campaign for Labor Rights otwarcie przyznaje, że „mówiąc o Nike'u, mówimy o nowej globalnej ekonomii”.⁶⁰⁹ Jeśli klikniesz na ikonkę „Beyond McDonald's” na stronie internetowej McSpotlight, dowiesz się, że „ze względu na swoją ogromną popularność rynkową oraz wybitną arogancję [McDonald's] został po prostu użyty jako symbol wszystkich korporacji, które dla zysków gotowe są na wszystko”. Zaś Stephen Coats, wyjaśniając, dlaczego w swojej kampanii na rzecz poprawy warunków pracy na plantacjach kawy w Gwatemali postanowił skoncentrować się właśnie na Starbucks, powiedział po prostu: „Musisz od czegoś zacząć. Zaczynasz od jednej firmy”.⁶¹⁰ Nawet protesty przeciwko Wal-Martowi, wybuchające w małych miasteczkach, mają częściowo symboliczny charakter. John Jarvis, historyczna postać wśród ekologów i jeden z najbardziej zajadłych wrogów Wal-Mart, tłumaczy iż „plusem Wal- -Marta jest to, że jest dostatecznie duży paskudny i agresywny, żeby uświadomić [ludziom] problem niekontrolowanego rozrastania.”⁶¹⁰

Jednak gdy cała uwaga skupia się na pojedynczym logo, nawet jeśli jest to świadoma taktyka zmierzająca do zilustrowania szerszych kwestii, pozostałe marki mogą spać spokojnie. Jak już widzieliśmy, Chevron został nagrodzony kontraktem odebrany Shellowi, a Adidas triumfalnie powrócił na rynek dzięki skopiowaniu strategii produkcji i marketingu

Nike'a, przy czym udało mu się uniknąć kontrowersji. Palmę hipokryzji dzierży Reebok, który zbił kapitał na potknięciach Nike'a, ustawiając się w pozycji alternatywnego etycznego producenta obuwia. „Konsumenci chcą wiedzieć, jakim wartościom hołduje firma”, mówi Jo Harlow, wiceprezes Reeboka ds. marketingu, nawiązując do wypadnięcia z łask Nike'a.⁶¹² I żeby zapewnić konsumentom dostęp do tej wiedzy koncern, przy wtórze fanfar, zaczął przyznawać działaczom walczącym z zatrudnianiem nieletnich i brutalnymi dyktaturami nagrodę Reebok Human Rights Award. To naprawdę szczyt obłudy, zważywszy że koncern dużą część swoich butów produkuje w tych samych zakładach, co Nike, i nieraz był uwikłany w łamanie praw człowieka, chociaż do tej pory udawało mu się uniknąć rozgłosu.

Gerard Greenfield, który osobiście prowadził badania w azjatyckich fabrykach produkujących odzież, obuwie i zabawki, a z wyników jego pracy korzystali organizatorzy wielu międzynarodowych kampanii, wyznaje, że czuje się zmęczony tymi podwójnymi standardami. Przypomina oburzenie międzynarodowej opinii publicznej, kiedy w marcu 1997 roku świat obiegła wiadomość, że w wietnamskiej fabryce Nike'a Pou Chen brygadzista bije robotnice i zmusza je za karę do biegania w kółko wokół terenu. Ale - pisze - „niespełna miesiąc później ta sama okrutna kara spadła na robotnice innej należącej do Tajwańczyków fabryki obuwia, Giant V. Informację o tym wydarzeniu natychmiast przekazano wszystkim organizacjom protestującym przeciwko warunkom panującym w Pou Chen. Jednak pomimo podobieństwa obu przypadków obrońcy praw człowieka i praw robotników w Europie, Ameryce Północnej i Australii zignorowali ten fakt, tylko dlatego, że Giant V nie produkuje butów Nike'a. [...] Wygląda na to, że podobne incydenty nie mają znaczenia, o ile nie da się powiązać ich z Nike'iem”.⁶¹³ Tak więc przypadki ucisku w fabrykach w Trzecim

Świecie mają swoistą wypaczoną hierarchię: szansę na międzynarodową solidarność mają jedynie ci, których ciemieżycielami są słynne marki.

Bob Ortega pokazuje podobną prawidłowość, pisząc w swojej książce *In Sam We Trust* o protestach przeciwko hipermarketom Wal-Marta.

Ogromna - chociaż zapewne nie doceniana przez dyrekcję Wal-Marta - ironia tkwi w fakcie, iż setki miast i przedmieść w całej Ameryce Północnej walczą ze wszystkich sił, by nie dopuścić do budowy budzących postrach hipermarketów Wal-Marta, bez przeszkód wpuszczając na swój teren sklepy wielu innych wielkich sieci, które kopiują Wal-Marta na każdym kroku. [...] Krytycy Wal-Marta, oskarżający sieć o wysysanie życia z głównej ulicy, homogenizowanie społeczności lokalnych, brutalne niszczenie konkurencji i sprzedawanie towarów wyprodukowanych w wyzyskujących robotników zakładach w kraju i za granicą, dostrzegają pojedyncze drzewa, ale nie widzą lasu.⁶¹⁴

Takie podejście ma jednak swoje dobre strony. Owens Wiwa, brat Kena, podkreśla, że chociaż wszystkie koncerny paliwowe chowają trupy w szafach, ze skupienia się na jednym z nich - Shell Oil w przypadku Nigerii - wynikają pewne konkretne korzyści. „Ważne jest, żeby ludzie nie czuli się bezradni. W końcu muszą gdzieś tankować swoje samochody. Jeśli powiemy im, że wszystkie koncerny są winne, będą myśleli, że nic nie da się zrobić. To, co robimy naprawdę, teraz, kiedy mamy dowody przeciwko temu konkretnemu koncernowi, to uzmysławianie ludziom, że posiadają moralną siłę, by przynajmniej jedną firmę zmusić do zmiany postępowania”.⁶¹⁵ Owens mówi również, że ponieważ Shell kontroluje ponad połowę nigeryjskiego wydobycia ropy, to, co mu się przytrafia, daje do myślenia także innym koncernom, wliczając w to Chevron.

KIEDY ZŁE RZECZY PRZYTRAFIAJĄ SIĘ TOWAROM NIEMETKOWALNYM

Wiwa jest przekonany, że nieustające naciski zmuszą w końcu Shell do wyjścia naprzeciw żądaniom wypłacenia odszkodowań i rekonstrukcji środowiska na ziemi Ogoni. Miliony, wyłożone przez Shell na public relations i restrukturyzację, świadczą o tym, że nawet najbardziej dochodowy koncern na świecie musi dbać o swój publiczny wizerunek. Ma to pewien związek z dużą widzialnością i wrażliwością na ataki marki Shella. Koncern wydobywa nieprzetworzone bogactwa naturalne z ziemi i wód Nigerii, ale następnie opatruje je swoim logo i sprzedaje we własnych markowych stacjach benzynowych na całym świecie. I tu właśnie konsumenci mogą dokonać wyboru między Shellem a Texaco albo Shellem a Chevronem - równie arbitralnego i opartego na wizerunku, co wybór pomiędzy Coca-Colą a Pepsi, czy McDonald'sem a Burger Kingiem. Ropa naftowa jest surowcem, lecz dla większości ludzi jest dostępna dopiero wtedy, kiedy stanie się marką.

Jednak zupełnie inaczej przedstawia się sytuacja większości międzynarodowych korporacji działających w branży surowców naturalnych. Kopalnie, eksploratorzy gazu ziemnego, producenci nasion czy drewna sprzedają swój całkowicie niemetkowany towar rządowym czy korporacyjnym klientom, którzy wytwarzają zeń artykuły konsumenckie. Koncerny eksploatujące zasoby naturalne nie sprzedają niczego bezpośrednio konsumentom, nie muszą więc martwić się o swój publiczny wizerunek - i to właśnie stanowi źródło najważniejszego może ograniczenia kampanii skoncentrowanych na marce: bywają bezsilne w starciu z korporacją, która z własnej woli nie uczestniczy w markowej grze.

Na całym świecie dzieci pracują na zatrutych pestycydami polach, w niebezpiecznych kopalniach, wytwórniach kauczuku i hutach, gdzie ciężkie

maszyny ucinają i miażdżą małe paluszki i rączki. Część z nich produkuje artykuły eksportowe: konserwy rybne, herbatę, ryż, gumę na opony. Ich dramatyczne położenie nie przemawia jednak do wyobraźni światowej opinii publicznej w takim stopniu, co sytuacja dzieci, które produkują piłki ze swooshem czy szyją ubranka dla Barbie, ponieważ ucisk, który cierpią, jest nieometkowany, a co za tym idzie, trudniejszy do zidentyfikowania i mniej widoczny w naszym opętanym markową obsesją świecie.

Dotkliwie odczuli te ograniczenia działacze ruchu Free Burma. Udało im się wypłoszyć z tego kraju niemal wszystkie koncerny produkujące znane marki, od Pepsi po Texaco. Kiedy Heineken wycofał się w lipcu 1996 roku, jego prezes Karel Vuursteen wyjaśnił powody swojej decyzji bez owijania w bawełnę: „Postawa opinii publicznej i kontekst wokół tego rynku zmieniły się do tego stopnia, iż mogłoby to zaszkodzić naszej marce i reputacji naszej korporacji” - oto kolejna ofiara markowego bumerangu.⁶¹⁶ Z zachowaniem wszystkich proporcji, browary producenci napojów orzeźwiających i koncerny odzieżowe nie należały nigdy do najważniejszych graczy na birmańskim rynku. Największym zagranicznym przedsięwzięciem - stanowiącym połowę wszystkich zagranicznych inwestycji w tym kraju - jest wart 1,2 miliarda dolarów gazociąg, finansowany wspólnie przez amerykański Unocal i francuski Total. Ale, jak odnotował Human Rights Watch w swoim Raporcie Światowym z 1997 roku, „Unocal pozostał obojętny na protesty”. Prezes koncernu Roger Beach z niesłychaną arogancją oświadczył prasie: „Powiem to jednoznacznie: opuścimy Birnę tylko wtedy, jeśli zostaniemy do tego zmuszeni na drodze prawnej”.⁶¹⁷ Bo i dlaczego Beach miałby się przejmować tym, co mają do powiedzenia jacyś studenci i działacze kościelni? W roku 1997 Unocal sprzedał ostatnie punkty sprzedaży detalicznej i rafinerie, jakie mu jeszcze pozostały w USA. Nie kupujemy

butelek Unocalu w Wal-Marcie ani nie nosimy jego logo na czapczkach baseballowych i koszulkach. Działacze próbują walczyć z koncernem gazowym w sądach, ale jak dotąd bez większego powodzenia. Tam, gdzie bronią jest wizerunek marki, nieometkowane koncerny mogą spać spokojnie.

BOJKOTY WTÓRNE

Sposób na obejście tej trudności odkryli Indianie Lubicon Cree, kiedy japoński gigant papierniczy Daishowa Marubeni-International ujawnił zakrojone na szeroką skalę plany wyrębu lasów i budowy papierni na ziemiach, które Lubicon Cree uważali za swoją pełnoprawną własność. Tereny w północnej Albercie stanowiły przedmiot zacieklego sporu z rządem kanadyjskim, który przez 65 lat skutecznie unikał przystąpienia do negocjacji w celu rozwiązania tego problemu. W międzyczasie wycinka drzew i kopalnie obracały w perzynę ekosystem i tradycyjny sposób życia Indian Lubicon Cree. Kiedy więc Daishowa odmówił wstrzymania wartej 500 milionów dolarów inwestycji do czasu, aż zostanie rozstrzygnięta kwestia własności ziemi, Lubicon Cree uznali, że tego już za wiele. Skoro ani rząd, ani koncern nie chcą ich słuchać, będą musieli zaatakować bezpośrednio Daishowa. Ale jak? Daishowa nie produkuje towarów codziennego użytku - ścina drzewa i robi z nich wyroby papiernicze, które następnie sprzedaje w hurcie innym wielkim korporacjom. Jak dobrać się do skóry firmie, która nie wchodzi w absolutnie żadną interakcję z szerszą publicznością?

Pewnego wieczoru w 1989 roku solidaryzujący się z Indianami aktywiści z grupy Friends of Lubicon debatowali nad tą właśnie kwestią przy pizzy, gdy nagle wzrok jednego z nich padł na papierową torbę Pizza Pizza, gdzie na samym dole, wydrukowany małutkimi literkami, widniał znak towarowy Daishowa. I to było to. Szybko postanowiono, że Friends

ofLubicon wezwą do „wtórnego bojkotu”: poproszą klientów koncernu - między innymi Pizza Pizza, kanadyjską sieć sklepów odzieżowych Roots i sieć domów towarowych Woolworths - żeby przestali kupować papier od Daishowa, jeśli nie chcą sami stać się przedmiotem bojkotu. Daishowa nie ma własnego wizerunku rynkowego, ale posiada go wielu z jej klientów, dla których dobra relacja z konsumentami ma zupełnie podstawowe znaczenie. Wkrótce wielu z nich poszukało innego dostawcy papieru. Strategia okazała się tak skuteczna, że w 1995 roku Daishowa pozwał Friends of Lubicon do sądu, twierdząc, że bojkot jest niezgodny z prawem i że firma straciła z jego powodu 14 milionów dolarów.⁶¹⁸ Jednak 14 kwietnia 1998 roku sędzia sądu w Ontario rozstrzygnął sprawę na korzyść aktywistów. Po ogłoszeniu wyroku Friends of Lubicon zagrozili wznowieniem bojkotu ze zdwojoną siłą, jeśli Daishowa nie wycofa się ze spornych terenów. Dwa tygodnie później koncern zobowiązał się „nie wycinać drzew i nie kupować drewna” na całym terytorium spornym, dopóki nie zostanie rozwiązany problem jego własności.⁶¹⁹

Od początku swojego konfliktu z Lubicon Cree Daishowa twierdził, że niesłusznie stał się celem ataków, przypadkiem znalazłszy się na linii ognia w wojnie między Indianami i rządem. W pewnym sensie to prawda. Skierowanie kampanii przeciwko koncernowi i jego klientom było aktem desperacji. Jak mówi Kevin Thomas, rzecznik prasowy Friends of Lubicon: „Rząd nigdy by nie przystąpił do negocjacji, dopóki jedynymi poszkodowanymi byli Lubicon - dopóki to tylko oni nie mogli normalnie funkcjonować”.⁶²⁰ Utrudniwszy normalne funkcjonowanie także koncernowi Daishowa, Lubicon Cree uczynili krok w kierunku dającego się utrzymać politycznego rozwiązania. Greider ma rację: konkretna korporacja to tylko jeden element układanki. Ale jak pokazuje przypadek Daishowa,

element, którym można się posłużyć jako środkiem nacisku dla osiągnięcia istotnych i trwałych zmian politycznych.

Precedens Daishowa posłużył za ostrzeżenie dla wszystkich innych anonimowych wydobywców bogactw naturalnych, prowadzących swoją działalność bez większego rozgłosu. Dociekliwi aktywiści potrafią prześledzić szlak pozyskanych zasobów naturalnych przez cały cykl gospodarczy, aż do punktu, w którym zmieniają się w towary konsumenckie; a od tego momentu stają się one podatne na presję konsumentów w centrum handlowym, salonie sprzedaży czy sieci sklepów spożywczych. Nikiel zmienia się w baterie, genetycznie modyfikowane uprawy w mrożonki, starodrzew w meble, złoto w biżuterię. Nie istnieje bogactwo naturalne, które prędzej czy później nie przyoblecze się w markę.

Strategia ta dowiodła swojej niezwyklej skuteczności w czasie europejskiej kampanii przeciwko genetycznie modyfikowanej żywności. Aktywiści od lat pomstowali na rolniczego giganta Monsanto (najbardziej nieprzeniknioną ze wszystkich międzynarodowych korporacji), konsekwentnie odmawiającego informowania, które z jego produktów pochodzą z upraw genetycznie modyfikowanych, a które nie - a w przypadku soi wręcz mieszającego oba jej rodzaje. Jednak kiedy aktywiści przestali ogniskować swoją działalność na koncernach w rodzaju Monsanto czy Novartis, rozszerzając ją na sprzedające ich produkty supermarkety, problem wzbudził wreszcie zainteresowanie- światowej opinii publicznej. Gdy klienci zaczęli pikietować przed wejściami. do sklepów, a aktywiści Greenpeace'u oprowadzać wycieczki po ich ale alejkach, pokazując inkryminowane produkty, supermarkety nie mgły już sobie dłużej pozwolić na obojętność. W końcu kilka dużych brytyjskich sieci, między innymi Sainsbury, Tesco i Safeway, wykluczyło genetycznie modyfikowaną żywność z firmowanych przez siebie produktów. Marks & Spencer poszedł

jeszcze dalej, relegując w marcu 1999 roku ze swoich sklepów wszystkie produkty zawierające genetycznie modyfikowane składniki.⁶²¹ Za jego przykładem poszły sieci supermarketów w całej Europie, a także tacy giganci przemysłu spożywczego, jak Unilever UK, Nestle UK i Cadbury.

Obrońcy środowiska obrali podobną taktykę wobec spółek leśnych wycinających starodrzewy w Kolumbii Brytyjskiej. Miast brać się za łby z drwalami pracującymi w głębi lasu -jak to miało miejsce jeszcze podczas akcji przeciwko wyrębowi Clavoquot w roku 1993 - Greenpeace i Rainforest Action Network koncentrują obecnie swoją aktywność na znanych markach kupujących produkty wytworzone z drewna z wiekowych drzew. W odpowiedzi na te naciski w grudniu 1998 roku dwadzieścia koncernów z listy *Fortune 500* - m. in. 3M, Kinko's, Hallmark, IBM i Nike - zobowiązało się stopniowo zrezygnować z owych produktów, ogłaszając swoją decyzję w całostronicowej reklamie w *The New York Times*. Jednak Home Depot - „największy światowy handlarz artykułami wykonanymi ze starych drzew”, jak nazywają go aktywiści - odmówił przyłączenia się do akcji, czym sprowokował falę protestów przed swoimi sklepami w całej Ameryce Północnej, a także podczas dorocznego zgromadzenia udziałowców w Atlancie, w maju 1999 roku. Strategia przyniosła pożądane rezultaty: w sierpniu 1999 roku Home Depot ogłosił, że do roku 2002 zrezygnuje z produktów wytwarzanych ze starych drzew.

MANE, TEKEL, FARES (SŁOWA OSTRZEŻENIA)

Abstrahując od skuteczności tej strategii, wydaje się jednak dziwne, iż niesprawiedliwość społeczna i działania na szkodę środowiska wymagają tak daleko posuniętego przeformułowania, zanim dotrą do świadomości konsumentów. W pewnym sensie, omówione kampanie pomagają nam przejąć się poszczególnymi kwestiami bynajmniej nie dlatego, iż są ważne czy ideologicznie słuszne, lecz ponieważ mamy w ręku akcesoria, które się

z nimi wiążą: buty Nike'a, butelkę Pepsi, bluzę od Gapa. Jeśli rzeczywiście bez wszechwładnej obecności słynnych logo nie jesteśmy już w stanie zbudować poczucia wspólnoty z całą ludzkością ani poczuć zbiorowej odpowiedzialności za naszą planetę, to antymarkowy aktywizm może w istocie stanowić najwyższe osiągnięcie branding. Według Gerarda Greenfielda międzynarodowa solidarność polityczna tak bardzo jest dzisiaj uwarunkowana symbolami marek, iż zachodzi obawa, że usuwają one w cień właściwe problemy. Mówcie o rządach, mówcie o wartościach, mówcie o prawach - to wszystko bardzo dobrze, ale dopiero kiedy mówicie o *kupowaniu*, możecie liczyć na naszą pełną uwagę. „Jeśli nie nauczymy się inaczej mówić o zbiorowych prawach robotników i ich walce, jak tylko w kontekście wyborów konsumenckich”, pisze Greenfield, „zbudowanie szerokiej krytycznej świadomości społecznej może okazać się znacznie trudniejsze, niż przypuszczamy”.⁶²²

Antykorporacyjny aktywizm bez wątpienia balansuje na niebezpiecznie cienkiej granicy między walką o prawa zadowolonych z siebie konsumentów i zaangażowaną działalnością polityczną. Działacze mogą eksploatować rozgłos, jaki dzięki nazwom znanych marek uzyskują kwestie praw człowieka i ochrony środowiska, muszą jednak uważać, żeby ich kampanie nie wyrodziły się w zwykłe przewodniki po etycznych zakupach: poradniki, jak zbawić świat poprzez bojkot i osobiste wybory w zakresie stylu życia. Czy twoje buty do biegania są „No Sweat” (wyprodukowane w godziwych warunkach)? Twój dywan i piłka do nogi „Children Free” (nie wyprodukowane przez dzieci)? Twój krem nawilżający „nie testowany na zwierzętach”? Twoja kawa „Fair Trade” (produkowana zgodnie z zasadami uczciwej konkurencji)? Niektóre z tych inicjatyw położyły niewątpliwe zasługi, jednak wyzwania, przed jakimi stawia nas globalny rynek pracy, są

zbyt ważkie, by definiować je - czy zamykać - w kategoriach naszych konsumenckich interesów.

Weźmy na przykład choćby grupę roboczą ds. warunków pracy, która powołana przez Biały Dom w odpowiedzi na skandal z Kathie Lee Gifford, błyskawicznie przeobraziła się w kolejne ćwiczenie z kupowania. Żądania istotnej reformy prawa pracy szybko zostały zepchnięte na drugi plan przez rozważania, jakie warunki będą musiały spełnić amerykańskie firmy, żeby móc naszywać na swoje artykuły metkę z napisem „No Sweat”. Bezwzględny priorytetem stało się znalezienie szybkiego i łatwego sposobu na umożliwienie mieszkańcom Zachodu kupowania markowych towarów bez poczucia winy. Co znamienne, wprowadzone z inicjatywy Billa Clintona metki z napisem „No Sweat” były wzorowane na znaczkach „Dolphin Safe” umieszczanych na puszkach z tuńczykiem, by zapewnić konsumentów, że spożywają ryby złapane w sieci bezpieczne dla ukochanych przez wszystkich delfinów. Pomysł ten nie bierze jednak pod uwagę faktu, że do zagwarantowania praw robotnikom przemysłu odzieżowego, w odróżnieniu od bezpieczeństwa delfinów, nie wystarczy symbol na etykiecie, będący odpowiednikiem daty ważności, że próba wprowadzenia takiego rozwiązania oznacza ni mniej, ni więcej, jak tylko całkowitą prywatyzację ich (i naszych) praw politycznych. Cała ta szarada przywodzi mi na myśl komiks z *New Yorkera*, przedstawiający rodzinę Normana Rockwella rozpakowującą prezenty pod choinką. Kiedy rodzice wyjmują z pudełka parę nowych sportowych butów, matka pyta: „Są na nich prawa człowieka?”.

Takie konsumenckie podejście ma jeszcze jeden szkopuł. Żyjemy, jak mówi Susan Sontag, w „Epoce Kupowania” i każdy ruch bazujący na wywoływaniu w ludziach poczucia winy w związku z wyprawami do centrum handlowego musi prędzej czy później wywołać opór. Zresztą

działacze stojący na czele tych ruchów nie są bynajmniej ortodoksyjnymi luddystami, z zasady przeciwnymi kupowaniu. W ich szeregach znajduje się wielu kreatywnych dwudziestokilkulatków, projektujących na laptopach prowokacje kulturowe, ponieważ przypadkiem żywią przekonanie, że powinno pozostać *trochę* przestrzeni, w której nikt nie próbuje im niczego sprzedać i nie atakuje bez przerwy kulturą konsumpcyjną w najgorszym wydaniu. Są tam młodzi ludzie z Hongkongu i Dżakarty, którzy noszą najki, jadają w McDonald'sie i mówią mi, że są zbyt zajęci organizowaniem pomocy dla robotników, żeby zawracać sobie głowę zachodnimi dylematami na temat politycznych aspektów stylu życia. I podczas gdy mieszkańcy Zachodu pocą się, próbując ustalić, jakie buty i koszulki można kupować bez szkody dla zasad etyki, robotnice harujące w pocie czoła w zamorskich manufakturach ozdabiają ściany swoich noclegowni reklamami McDonald'sa i zdjęciami gwiazd NBA, i kochają wszystko, na czym jest Myszka Miki. Organizatorzy związków zawodowych w strefie produkcji eksportowej Cavite ubierają się do pracy w podróbki koszulek Disneya i Tommy Hilfigera - tanie spady z lokalnego rynku. W jaki sposób godzą noszenie tych ubrań ze swoim gniewem na międzynarodowe korporacje? Powiedzieli mi, że nigdy nie myśleli w ten sposób; polityka w Cavite oznacza walkę o konkretną poprawę warunków życia robotników i nie zajmuje się tym, co masz napisane na koszulce.

Korporacyjne kodeksy etycznego postępowania (*codes of conduct*) w pewnym sensie stanowią najbardziej kontrowersyjny produkt uboczny aktywizmu skoncentrowanego na markach. Międzynarodowe koncerny, takie jak Nike, Shell, Mattel i Gap, gdy wreszcie już przestaną zaprzeczać występowaniu jakichkolwiek nadużyć w ich strefach produkcji czy wydobywania zasobów naturalnych, natychmiast przystępują do sporządzania zbiorów norm, kodeksów etycznych, pełnych troski

memorandów oraz innych niewiążących prawnie deklaracji dobrych intencji. W dokumentach tych opowiadają się za wysokimi standardami etycznymi w biznesie: wystrzeganiem się dyskryminacji, szacunkiem dla środowiska i przestrzeganiem nakazów prawa. Kiedy jakiś wścibiśki klient zapragnie dowiedzieć się, w jakich warunkach powstają ich produkty, dział PR wysyła mu e-mailem kopię kodeksu etycznego postępowania, jakby to była informacja o wartościach odżywczych na pudełku Lean Cuisine.

Czytając te listy pryncypiów, trudno nie dać się porwać tchnącemu z nich idealizmowi. Zaglądają ci w oczy z wyrazem doskonałej, ahistorycznej niewinności, jakby chciały zapytać: Czemu jesteś zaskoczony? Zawsze tacy byliśmy... I trzeba wybaczyć czytelnikowi, jeśli zacznie się zastanawiać, czy koncerny aby rzeczywiście nie mówią mu prawdy: to wszystko jedno wielkie nieporozumienie, „zakłócenie na łączach”, awaria w komunikacji z nieuczciwym kontrahentem, nieścisłość przekładu. Kodeksy etycznego postępowania są straszliwie śliskie. W odróżnieniu od przepisów, nie są egzekwowalne. W odróżnieniu od umów ze związkami zawodowymi, nie powstały w odpowiedzi na żądania i potrzeby robotników, we współpracy z kierownictwem fabryki. Wszystkie bez wyjątku zostały zredagowane przez działy public relations, w miastach takich jak Nowy Jork czy San Francisco, w bezpośrednim następstwie kompromitującego dziennikarskiego śledztwa: kodeks Wal-Marta powstał, kiedy wyszło na jaw, że sieć hipermarketów sprzedaje towary produkowane przez dzieci w fabrykach w Bangladeszu; kodeks disneyowski narodził się po relacjach z Haiti; kodeks Levi'sa stanowi odpowiedź na skandale związane z niewolniczą pracą więźniów. Ich celem nie było wprowadzanie reform, lecz „zamknięcie ust krytyce”, jak to ujął Alan Rolnick, prawnik American Apparel Manufacturers Association, udzielając porad swoim klientom.⁶²³

Jednak koncerny, prześcigające się w tworzeniu kodeksów etycznego postępowania, popełniły poważny błąd w obliczeniach: po raz kolejny nie doceniły ogromu informacji przepływającej swobodnie między robotnikami i wieśniakami z Afryki, Ameryki Południowej i Azji a aktywistami z Europy i Ameryki Północnej - kodeksy miały zamknąć komukolwiek usta zrodziły jedynie jeszcze więcej pytań. Dlaczego Shell nie przetłumaczył swojego manifestu *Profits and Pirciples (Zyski i Zasady)* na żaden język, poza holenderskim? Dlaczego kodeksy Nike'a i Gapa jeszcze dwa lata temu były dostępne jedynie w wersji angielskiej? Dlaczego robotnicy w fabrykach w ogóle o nich nie słyszeli? Czym wytłumaczyć tak ogromne rozbieżności między intencjami wyrażonymi w tych dokumentach a relacjami z pierwszej ręki, napływającymi ze stref produkcji eksportowej i pól naftowych? Kto ma kontrolować stosowanie się do tych zasad na wszystkich poziomach zlecenia i podzlecenia produkcji? Kto ma wprowadzić je w życie? I jakie kary grożą za ich nieprzestrzeganie?

Krótko mówiąc, to skrzyżowanie tekstu reklamowego z *Manifestem komunistycznym* obróciło się przeciwko swoim autorom. Krytycy bynajmniej nie ucichli - i nic dziwnego. Antykorporacyjne kampanie czerpią energię, przynajmniej po części, z naszego głębokiego poczucia przeciążenia marketingiem, dlatego kolejna porcja marketingu jest ostatnią rzeczą, która może je udobruchać. Bolesnie przekonał się o tym Shell, kiedy w marcu 1999 roku wyszedł z kampanią marketingową, której przygotowanie kosztowało go 32 miliony USD i która bezbłędnie przyswoiła sobie retorykę zarówno kampanii przeciwko zatopieniu Brent Spar, jak i działalności Shella na ziemi Ogoni. „Ekspluatować czy eksplorować?”, pytała zgrabna reklama koncernu.

Każde przedsiębiorstwo pragnie zaznaczyć swoją obecność. Jednak na tak delikatnych obszarach, jak tropikalne lasy deszczowe czy oceany,

industrializacja pozostawiła już zbyt głębokie ślady. Nasz wspólny klimat i ograniczone zasoby naturalne leżą nam dzisiaj na sercu, jak jeszcze nigdy dotąd, i nie ma tu miejsca na podejście. „To gdzieś na końcu świata, więc przecież nikt się nie dowie”. W Shellu wciąż na nowo odkrywamy satysfakcję płynącą z prowadzenia biznesu w harmonii ze środowiskiem. Poszukując złóż ropy i gazu na czułych obszarach naszej planety, nieustannie zasięgamy opinii lokalnych społeczności i różnych globalnych grup interesu. Pracujemy ramię w ramię, by zachować różnorodność biologiczną. Zachęcamy również te grupy do monitorowania naszej działalności, dzięki czemu możemy rewidować i ulepszać metody naszej pracy.⁶²⁴

Miast jednak położyć tamę zalewowi krytyki horrendalne sumy wyłożone na public relations - w czasie, gdy Ogoni wciąż jeszcze nie dostali żadnych odszkodowań, zaś postulaty wprowadzenia niezależnego monitoringu są konsekwentnie odrzucane - wywołały jedynie ostrą reakcję, tym razem przeciwko „mydleniu oczu na zielono”. Essential Action, główny inicjator bojkotu Shella, zorganizowała akcję wysyłania do kierownictwa firmy pocztówek z zaleceniem: „Przeznaczcie pieniądze na to, żeby wyczyścić bałagan, którego narobiliście, a nie na swój wizerunek!”, zaś w kwietniu 1999 roku londyńscy aktywiści oblali schody przed międzynarodową centralą koncernu zieloną i czerwoną farbą. Zielona farba, jak powiedział jeden z anonimowych sprawców, była po to, by Shell mógł sprawdzić, jak smakuje „mydlenie oczu na zielono”.⁶²⁵

Rzucanie balonów z farbą to jeden sposób. Inny, cieszący się coraz większą popularnością, polega na rzucaniu obietnic zawartych w kodeksach etycznego postępowania z powrotem w twarz korporacjom, które je napisały. I znowu sprawdza się teoria politycznego ju-jistu Saula Alinsky’ego: „Żadna organizacja nie jest w stanie ściśle trzymać się

własnych zasad. Możesz zatłuc ją na śmierć jej własnym regulaminem”.⁶²⁶ Bama Athreya z amerykańskiego International Labor Rights Fund wyjaśnia, jak działa ta strategia w odniesieniu do szlachetnego kodeksu etycznego postępowania Nike’a: „Spójrzmy prawdzie w oczy, obłudnicy są bez porównania bardziej interesujący od zwykłych przestępców, więc znacznie łatwiej jest uwrażliwić prasę i opinię publiczną na niestosowanie się Nike’a do jego własnego zbioru zasad niż na fakt, iż łamie on indonezyjskie prawo pracy”.⁶²⁷

Kiedy stało się jasne, że ulotne kodeksy etycznego postępowania nie zdołają uciszyć głosów sprzeciwu (a w niektórych przypadkach wręcz je wzmocniły), kilka międzynarodowych korporacji zaczęło eksperymentować z bardziej zaawansowanymi wersjami markowego korporacyjnego regulaminu. Te nowe dokumenty, wciąż nie wiążące prawnie i wciąż funkcjonujące na zasadzie dobrowolności, bez żadnej niemal zewnętrznej kontroli, mają jednak większą wagę od zwykłych deklaracji dobrych intencji. Do roku 1998 namnożyło się ich tyle różnych modeli, że nawet najbardziej zaangażowani aktywiści zaczęli się w tym gubić. W przygotowaniu niektórych z nich pomagały organizacje obrońców praw człowieka i zachodni specjaliści od etycznych inwestycji. Inne, jak kodeks Apparel Industry Partnership, stworzony z inicjatywy Billa Clintona, dotyczyły działania korporacji na terenie konkretnego kraju lub krajów. Gap ma własny kodeks etycznego postępowania, obowiązujący tylko w jednej fabryce w Salwadorze, otwartej dla monitoringu lokalnych obrońców praw człowieka; kodeksy przyjęte przez Levi’sa, Mattela i Reeboka odnoszą się w szczególności do ich działalności w Chinach. Zbiór zasad ograniczających pracę dzieci, przygotowany wspólnie przez UNICEF, Międzynarodową Organizację Pracy i stowarzyszenie pakistańskich producentów, podpisali wszyscy najważniejsi producenci piłek

futbolowych; przewiduje on niezależny monitoring, a także edukację i rehabilitację małoletnich robotników. Fala studenckiego aktywizmu w obronie robotników zamorskich manufaktur, która przetoczyła się przez amerykańskie kampusy w latach 1998 i 1999, skłoniła dziesiątki uczelni do przyjęcia własnych kodeksów etycznego postępowania, a wkrótce potem *en masse* przyjęły one kodeks clintonowskiego Apparel Industry Partnership - tekst utrzymany w zupełnie odmiennym duchu. W międzyczasie Collegiate Licensing Company zaproponowała swój własny kodeks dla wszystkich 160 reprezentowanych przez siebie uczelni - co oznacza, że niektóre uniwersytety będą obowiązywać trzy różne kodeksy. Co więcej, w odróżnieniu od surowych kodeksów przyjętych przez takie szkoły jak Duke, zbiór CLC nie uwzględniał otwarcia zakładów dla monitoringu, ani nie nakładał na kontrahentów obowiązku płacenia robotnikom stawek wystarczających na utrzymanie, zmuszając ich jedynie do przestrzegania oficjalnej płacy minimalnej.

Tę wielowarstwową budowlę wieńczy dokument przygotowany przez Council on Economic Priorities, nowojorską organizację konsumencką, we współpracy z kilkoma dużymi korporacjami. CEP zamierza przeprowadzać inspekcje zakładów, sprawdzając, czy stosują się one do zestawu standardów dotyczących takich kluczowych kwestii, jak ochrona zdrowia, bezpieczeństwo, praca w nadgodzinach, zatrudnianie dzieci i temu podobne. W zaproponowanym modelu korporacje produkujące znane marki, jak Avon czy Toys'R'Us, miast wprowadzać w różnych częściach świata swoje własne przepisy, będą po prostu zlecać produkcję fabrykom przestrzegającym kodeksu CEP Monitoringiem zajmie się prywatna firma audytorska, która będzie wydawać certyfikaty „SA 8000” (SA oznacza tu Social Accountability, odpowiedzialność społeczną). Dla wielu koncernów ów plan okazał się zbyt ambitny; na przykład American Apparel

Manufacturers Association wprowadziła własny, mniej rygorystyczny i nieobowiązkowy kodeks, zapewniający stosującym się do niego zakładom certyfikat „sweatshop free”.

Nic więc dziwnego, że już w połowie 1999 roku problem wyzysku robotników w zamorskich manufakturach tonął w gmatwaniu sprzecznych kodeksów etycznego postępowania. Związki zawodowe i organizacje kościelne, uczestniczące w Apparel Industry Partnership Billa Clintona, wycofały się z całego przedsięwzięcia w proteście przeciwko niskiej egzekwowalności oraz niewystarczającym środkom kontroli, oskarżając ugrupowania obrońców praw człowieka, które nie poszły ich śladem, o „sprzedajność”. Aktywiści na kampusach rozpoczęli kampanię nacisków na władze macierzystych uczelni, starając się skłonić je do wystąpienia z Apparel Industry Partnership, argumentując, iż mało prawdopodobne, by jakikolwiek zbiór standardów stworzony czy monitorowany przez same korporacje - lub choćby tylko przy ich udziale - do czegoś się nadawał. Monitoring powinny prowadzić związki zawodowe albo organizacje obrońców praw człowieka. I tak już bardzo zagmatwaną sytuację dodatkowo skomplikował osobliwy mariaż kilku dużych organizacji obrońców praw człowieka z sektorem prywatnym. W roku 1999 niektóre z najbardziej osławionych korporacji na świecie - Dow Chemical, Nestle, Rio Tinto i Unocal - zawarły pospieszny układ z organizacjami obrońców praw człowieka i ONZ-owskim Programem Rozwoju. Powstał z tego nowy parasol ochronny, złożony z organizacji o takich nazwach, jak Business Humanitarian Forum, Partners in Development i Global Sustainable Development Facility obiecujących „poprawić komunikację i współpracę globalnych korporacji z organizacjami humanitarnymi”.⁶²⁸ Ich zdaniem, międzynarodowym korporacjom i organizacjom humanitarnym w

rzeczywistości przyświecają te same cele; prawa człowieka są korzystne dla biznesu - stanowią jego „trzecią stronę”.

Aż korci, żeby uznać radykalną zmianę postawy tak wielu korporacji za walne zwycięstwo aktywistów, którzy poświęcili lata na walkę z Nike’iem i Shellem. Może korporacje istotnie ujrzały światło i wszyscy wreszcie stanęliśmy po tej samej stronie... Jednym z heroldów nowej epoki jest profesor Debora L. Spar, wykładająca biznes na Uniwersytecie Harwardzkim. Jej zdaniem, kampanie przeciwko znanym markom okazały się tak skutecznym narzędziem zawstydzania wielkich korporacji, iż dopuszczanie do wystąpienia nadużyć przestało im się po prostu opłacać. Spar nazwała tę teorię „fenomenem blasku reflektorów”. Niezależny monitoring jest zbędny, ponieważ „firmy same pozbędą się kontrahentów uwikłanych w wyzysk robotników albo zmuszą ich do zaprowadzenia w swoich zakładach porządku, ponieważ leży to dzisiaj w ich interesie finansowym”, pisze Spar. „Blask reflektorów nie ma wpływu na moralność amerykańskich menedżerów. Ma za to wpływ na ich wyniki końcowe”.⁶²⁹

Nie ulega wątpliwości: koncerny w rodzaju Nike’a zrozumiały, że nadużycia mogą je drogo kosztować. Ale snop światła z wymierzonych w nie reflektorów jest tyleż przypadkowy, co zmienny: oświetla ten czy inny fragment globalnej linii produkcyjnej, resztę jednak wciąż spowijają ciemności. Nie chroni to wcale praw człowieka, prowadzi jedynie do ich wyrywkowego respektowania: reformy wprowadzane są wyłącznie tam, gdzie przed chwilą padł blask reflektorów. Absolutnie nic nie wskazuje na to, by owa reformatorska aktywność miała skryształizować się w jakiś uniwersalny standard korporacyjnej etyki, obowiązujący na całym świecie; nie zanoszą się też, by miał powstać uniwersalny system jej egzekwowania.

Szybki wzrost liczby dobrowolnych kodeksów etycznego postępowania i inicjatyw związanych z etyką biznesu zaowocował jedynie

miszmaszem chaotycznych i fragmentarycznych działań podejmowanych w celu rozwiązania kolejnych doraźnych kryzysów. Dla przykładu, w połowie roku 1999 Nike, który kreował się właśnie na zbawcę Indonezji, podnosząc stawki w tamtejszych fabrykach, równocześnie zrywał kontrakty z lepiej opłacanymi robotnikami na Filipinach i związał się stamtąd do Chin, gdzie prawa robotników są gorzej chronione, monitoring prawie nieznan, a zarobki najniższe w całej Azji. Levi's wycofał się z Birmy, ponieważ nakazywało mu to sumienie, tylko po to, żeby wrócić do Chin, które kilka lat wcześniej opuścił z tych samych powodów. Po czym przyjął przełomowy kodeks etycznego postępowania na terenie tego kraju, likwidując równocześnie tysiące miejsc pracy w Europie i Ameryce Północnej. W tym samym czasie Gap uchodził w Salwadorze za wzór otwartości i reformatorskiego podejścia, chociaż przed jego sklepami w Nowym Jorku i San Francisco aktywiści protestowali przeciwko rozpaczliwym warunkom w fabrykach koncernu na Saipanie i w Rosji. Na dodatek pojawiały się sprzeczne relacje co do tego, czy jakiegokolwiek kodeksy etycznego postępowania w ogóle są wprowadzane w życie i czy robotnicy w zamorskich manufakturach choćby wiedzą o ich istnieniu. I oczywiście, nie istnieje żaden system monitoringu, który pozwalałby stwierdzić, jak naprawdę wygląda sytuacja w fabrykach. Nie podlega kwestii, że te PR-owe przepychanki zaowocowały kilkoma skutecznymi i świadczącymi o wyobraźni ich twórców inicjatywami, pozostaje jednak faktem, że takie doraźne podejście nie jest metodą na wypracowanie spójnej polityki pracy czy ochrony środowiska na skalę globalną. Wyjątkowo chaotyczny, jak na tak nowoczesne przedsiębiorstwa, sposób radzenia sobie ze skandalami każe się zastanowić, czy aby ten chaos nie był rozmyślny. Kodeksy etycznego postępowania, jeśli nawet nie zdołają wyplenić nadużyć, to w każdym razie skutecznie pomagają zaciemnić fakt,

iż międzynarodowe koncerty i opinia publiczna różnią się w poglądach na to, w jaki sposób uregulować sprawę złego traktowania robotników i degradacji środowiska. Nawet tam, gdzie istnieje autentyczna zgoda co do konieczności zajęcia się danym problemem (na przykład w przypadku pracy dzieci), pod górnolotnymi deklaracjami o etyce i partnerstwie kryje się klasyczna walka o władzę.

Odkąd kluczowe korporacje przestały wreszcie zaprzeczać, iż w toku ich globalnej działalności dochodzi do przypadków łamania praw człowieka, spór nie dotyczy już tego, czy wprowadzenie kontroli jest potrzebne, lecz tego, kto będzie ją wprowadzał. Czy rola ta przypadnie obywatelom i ich demokratycznie wybranym reprezentantom, czy też samym korporacjom? Sprywatyzowane kodeksy etycznego postępowania wyraźnie pokazują, w jakim kierunku chcą pójść korporacje. Powstaje tylko pytanie, jak na to zareagują obywatele?

Za kodeksami etycznego postępowania kryje się odwieczna wrogość wobec pomysłu, że obywatele mogą - za pośrednictwem związków zawodowych, uchwalanych praw i umów międzynarodowych - wziąć w swoje ręce kontrolę nad warunkami własnej pracy i ekologicznymi skutkami uprzemysłowienia. W latach 20. i 30., w epoce nieustannych skandali związanych z wyzyskiem robotników, zatrudnianiem dzieci i ochroną zdrowia pracowników, zagadnienia te zajmowały czołowe miejsca w programach politycznych na Zachodzie, a rozwiązań szukano w masowym zakładaniu związków zawodowych, bezpośrednich negocjacjach z robotnikami i wprowadzaniu surowego ustawodawstwa. Takie podejście można by wypracować i dzisiaj, tym razem na skalę globalną, poprzez egzekwowanie istniejących traktatów Międzynarodowej Organizacji Pracy, gdyby tylko ich przestrzegania pilnowano z równym zaangażowaniem, z jakim Światowa Organizacja Handlu pilnuje zasad wolnego handlu.

ONZ-owska Deklaracja Praw Człowieka gwarantuje prawo do wolności stowarzyszania się. Jeśli przestrzeganie tego prawa stanie się jednym z warunków prowadzenia handlu i inwestowania, strefy wolnego handlu z dnia na dzień zmieniają swoje oblicze. Kiedy zatrudniani w tych strefach robotnicy będą mogli swobodnie negocjować z pracodawcą, nie obawiając się ataku policji i wojska ani likwidacji zakładu i przeniesienia go w dogodniejsze dla właściciela miejsce, prywatne kodeksy etycznego postępowania i niezależny monitoring stracą rację bytu. W krajach takich, jak Filipiny czy Indonezja, z obawy przed ekonomicznymi reperkusjami rządy same będą egzekwować przestrzeganie zapisów międzynarodowych umów i własnego ustawodawstwa. Tylko że taki model sztywnych uregulowań prawnych jest właśnie tym, z czym międzynarodowe korporacje prowadzą zaciętą wojnę od momentu wprowadzenia wolnego handlu - wrywając zęby deklaracjom i umowom ONZ oraz konsekwentnie przeciwstawiając się wszelkim propozycjom łączenia umów handlowych z dającymi się wyegzekwować standardami pracy i ochrony środowiska. To właśnie tego rodzaju regulacji rozpaczliwie starają się uniknąć korporacje, wprowadzając swoje własne dobrowolne kodeksy etycznego postępowania.

Kiedy więc Nike i dziesiątki uniwersytetów przystąpiły do zainicjowanego przez Biały Dom Apparel Industry Partnership, Charles Kernaghan zrozumiał, że ruch na rzecz poprawy warunków pracy w zamorskich manufakturach, w którego powstaniu miał tak wielki udział, zmienił swoje oblicze. Przeminięły dni, w których najpilniejszym zadaniem było przekonanie korporacji, że w ogóle mają problem. „Nike ma nadzieję dokooptować nasz ruch”, pisze Kernaghan. „Z obecnej perspektywy widać wyraźnie, że walka toczy się oto, kto będzie kontrolował program likwidowania nadużyć w zamorskich fabryczkach. Ukryte przesłanie Nike’a brzmi: „Zostawcie to nam. Mamy swoje dobrowolne kodeksy

etycznego postępowania. Mamy grupę roboczą. Od dzisiaj my się tym zajmujemy. Wracajcie do domów i zapomnijcie o wyzysku robotników”.⁶³⁰

Jest coś orwellowskiego w pomysłcie przekazania egzekwowania praw człowieka w ręce międzynarodowego przemysłu, a do tego właśnie sprowadza się zawierzenie prywatnym kodeksom etycznego postępowania, funkcjonującym jako kolejny stempel zapewniający o jakości produktu. Globalne standardy pracy i ochrony środowiska powinny regulować prawa i rządy, a nie konsorcjum międzynarodowych korporacji i ich księgowych, stosujących się do wskazówek działów public relations. Rzecz w tym, że korporacyjne kodeksy etycznego postępowania - bez względu na to, czy są tworzone przez indywidualną firmę, czy całą grupę firm, czy będą funkcjonującymi mechanizmami poddanymi niezależnemu monitoringowi, czy pozostaną bezużyteczną kartką papieru - nie są demokratycznie kontrolowanymi prawami. Dobrowolnie przyjęte zbiory najsurowszych nawet zasad nie zmuszają koncernów do podporządkowania się zewnętrznej władzy. Przeciwnie, dają im bezprecedensową władzę innego rodzaju: władzę tworzenia własnych, sprywatyzowanych systemów prawnych, tropienia własnych nadużyć i kontrolowania samych siebie, niczym quasi-narodowe państwo.

Nie łudźcie się, to znowu walka o władzę. Komentarz redakcyjny *The Journal of Commerce* bez owijania w bawełnę rekomenduje pracodawcom kodeksy etycznego postępowania jako mniej groźne od narzuconych z zewnątrz przepisów. „Dobrowolnie przyjęty kodeks pomaga rozmyć jedną z najbardziej kontrowersyjnych kwestii międzynarodowych negocjacji dotyczących zasad prowadzenia handlu: czy standardy pracy powinny wejść do umów handlowych. Jeśli [...] problem wyzysku robotników zostanie rozwiązany poza kontekstem handlu, standardy pracy przestaną być narzędziem w rękach protekcjonistów”.⁶³¹

Podobne ostrzeżenia stanowią sygnał, iż pomimo nieskuteczności rządów i retoryki korporacyjnego triumfalizmu wciąż jeszcze istnieją pewne mechanizmy regulujące działalność korporacji. Jak już widzieliśmy, są umowy handlowe i lokalne uchwały, wprowadzające zasadę selektywnych zakupów, a także akcje etycznego inwestowania - ale warunkami można również obwarować rządowe pożyczki i zabezpieczenia dla zagranicznych inwestorów, jak również wejście pod egidę rządowej misji handlowej. Oczekiwanie, że międzynarodowe korporacje kiedykolwiek zgodzą się na takie ograniczanie ich globalnej mobilności może wydawać się mało sensowne. Jednak minione cztery lata pokazały nam, że nawet najpotężniejsze i najbardziej dochodowe markowe koncerny da się zmusić do nieustannego podnoszenia poprzeczki public relations. Jeśli tylko znajdzie się obywatelska wola, poprzeczkę można podnieść jeszcze wyżej, wyjmując omawiane zagadnienia spod kontroli wielkich korporacji i włączając je w sferę publiczną.



U góry: Francuscy rolnicy, protestujący przeciwko obcięciu dotacji dla rolnictwa, wrzucają do Sekwany worki z glutenem i karmą dla kurcząt, Paryż, listopad 1992.

Na dole: Przywódcy G-8 pozują do oficjalnej fotografii rodzinnej, Kolonia, czerwiec 1999.

ZAKOŃCZENIE: KONSUMPCJONIZM KONTRA SPEŁECZEŃSTWO OBYWATELSKIE

Walka o globalne wspólne dobra

Piwo w barze mojego hotelu w Rosario było cudownie zimne i towarzystwo z Workers' Assistance Center zaczynało się rozkręcać. Spieraliśmy się, po raz kolejny zresztą, czy kodeksy etycznego postępowania w ogóle mają jakąś dobrą stronę. Zernan Toledo (który osobiście skłania się ku zbrojnej rewolucji - „to tylko kwestia czasu”) huknął pięścią w stół. „To dokumenty pisane przez międzynarodowe korporacje, służą więc wyłącznie ich interesom - nie czytaliście Marksa?”.

„Teraz jest inaczej”, odparowałam. „W epoce globalizacji konieczne są jakieś wspólne standardy a rządy z całą pewnością nie spieszą się, żeby je ustalić”.

„Globalizacja to nic nowego. Zawsze mieliśmy globalizację”, powiedział Arnel Salvador, inny działacz WAC. Nie patrzył na mnie, lecz na coś na drugim końcu baru. To był jedyny hotel w pobliżu strefy produkcji eksportowej Cavite, więc bar jak zwykle wypełniał tłum właścicieli fabryk, kontrahentów i kupców, przez całą noc śpiewających z karaoke i dobijających targów na tanie ubrania i elektronikę. Powędrowałam za wzrokiem Arnela i zobaczyłam młodego człowieka, który siedział rozparty w fotelu, z nogami na stoliku i szeroko rozsuniętymi kolanami, jakby cały świat należał do niego. Nowoczesny i trendy, przypominał bohaterów niezliczonych reklamówek telefonii komórkowej, którymi epatują azjatyckie programy telewizyjne. „Zawsze można rozpoznać obcokrajowca”, powiedział powoli Arnel, a w jego ciepłym

zazwyczaj głosie pojawiła się lodowata nutka. „Zaden Filipińczyk by tak nie usiadł”.

Zagraniczni inwestorzy, śpiewający z karaoke w Mountain and Sea Hotel w Rosario, wpisują się w długą i gorzką historię obecności kolonialistów na Filipinach: wyspy najpierw podbili Hiszpanie, po nich zjawili się Amerykanie, zakładając bazy wojskowe i zmieniając prostytucję nieletnich w najważniejszą gałąź krajowej gospodarki. Teraz nie ma już kolonializmu, Amerykanie polikwidowali swoje bazy, a nowymi imperialistami są tajwańscy i koreańscy kontrahenci w strefach produkcji eksportowej, napastujący przy liniach montażowych 18-letnie Filipinki. Niektóre strefy wolnego handlu na Filipinach (choć nie Cavite) zostały wręcz zbudowane na terenach, na których jeszcze parę lat wcześniej stacjonowali amerykańscy żołnierze; przerobione ze starych wojskowych dżipów minibusy krążą po całym kraju, przerzucając migrujących robotników z jednej strefy do drugiej. Dla Arnela Salvadora i Zernana Toledo przereklamowane radości globalnej gospodarki oznaczają to, co już dobrze znają; tyle tylko, że szef zmienił wojskowy mundur na włoski garnitur i komórkę Ericssona.

Nazajutrz po wieczorze w barze siedziałam z Nidą Barceną na podwórku Workers' Assistance Center. Zapytałam ją, co każe jej wyruszać co wieczór do noclegowni, by o jedenastej spotkać się z robotnicami, które dopiero wtedy wracają z pracy. Moje pytanie kompletnie zaskoczyło Nidę. „Chcę pomóc robotnicom. Naprawdę chcę im pomóc”, powiedziała. I nagle gdzieś zniknął niewzruszony spokój, pozwalający jej stawić czoła menedżerom ze strefy i małostkowym biurokratom, a po jej gładkich policzkach potoczyły się wielkie łzy. Zdołała tylko wydusić: „To tak, jak mówił Arnel -to trwa już tak długo”. I nie chodzi tu o walkę o prawa robotnic, choć to też miała na myśli. Tym, co trwa tak długo, jest walka z

feudalnymi panami. z reżimami wojskowych dyktatorów, a teraz, z zagranicznymi właścicielami fabryk. Wyłączyłam magnetofon i siedziałyśmy w milczeniu, dopóki koleżanka Nidy, Cecille Tuico, nie przyniosła nam po kubku słodkich jak ulepek lodów waniliowych, z których w gorącym słońcu zrobiła się zupa.

Ponieważ głównym celem Workers' Assistance Center jest przygotowanie robotników do występowania w obronie własnych praw, działaczom WAC nie bardzo podoba się perspektywa najazdu przybyszy z Zachodu, wymachujących kodeksami etycznego postępowania i ciągnących za sobą ogon pełnych najlepszych intencji obserwatorów. „Znacznie bardziej konstruktywnie będzie”, mówi Nida Barcenias, „jeśli rozwiązanie tych problemów wezmą na siebie robotnicy, wewnątrz fabryki”. Marna szansa, by kodeksy etycznego postępowania coś tu pomogły, dodaje, ponieważ robotnicy nie mieli żadnego udziału w ich przygotowaniu. Co zaś się tyczy monitorowania fabryk przez osoby trzecie, Zernan Toledo uważa, że nie ma znaczenia, kto będzie to robił, i tak zawsze będą to, no właśnie, osoby trzecie. Wzmocni to tylko przekonanie, że o los robotników musi zadbać ktoś inny, a sami robotnicy nie mają nic do powiedzenia. Wielu ludziom takie błyskawiczne skreślenie całej idei może się wydać wyrazem uporu i niewdzięczności, niesprawiedliwym zlekceważeniem pracy tylu osób dobrej woli w salach konferencyjnych Waszyngtonu, Londynu i Toronto. Jednak prawo do prowadzenia negocjacji - nawet jeśli nie uda ci się osiągnąć wszystkiego, co byś chciał - jest fundamentalną zasadą, o którą międzynarodowy ruch związkowy walczy od początku swojego istnienia; samostanowienie zawsze było naczelnym celem ruchu robotniczego. Zernan Toledo przywołuje stary znany aforyzm, żeby objaśnić, na czym polega różnica: „Jeśli dasz człowiekowi rybę, będzie miał co jeść przez jeden dzień. Jeśli nauczysz go łowić ryby, będzie miał co jeść przez resztę

życia”. Co wieczór więc w Workers’ Assistance Center Zernan, Arnel, Cecille i Nida uczą robotnice łowić ryby. Między kurczętami drepczącymi po podwórku stanęła mała tablica i działacze po kolei prowadzą seminaria. Czasami przyjdzie 50 robotnic, czasami tylko jedna. Chociaż to niewątpliwie dłuższa droga niż darowane kodeksy etycznego postępowania i niezależny monitoring, jednak działacze WAC gotowi są czekać. Jak mówi Nida, „to trwa już tak długo”, że równie dobrze można poczekać jeszcze trochę i zrobić to, jak trzeba.

Jest to przesłanie nie tylko dla Cavite, lecz dla wszystkich, którym zależy na ukróceniu korporacyjnych nadużyć na całym świecie. Oczekiwanie, że wielkie korporacje będą tworzyć dla nas standardy pracy i praw człowieka, oznacza rezygnację z najważniejszej zasady społeczeństwa obywatelskiego: że ludzie powinni rządzić się sami. Jak już widzieliśmy, Nike, Shell, Wal-Mart, Microsoft i McDonald’s stały się metaforą wykoślenia globalnej ekonomii, w dużej części dlatego, iż w odróżnieniu od machinacji za zamkniętymi drzwiami układów i organizacji, takich jak NAFTA, GAT632, APE633, WTO, MAJ, EU, IMF, G-8 i OECD634, metody i cele tych koncernów są jasno widoczne: ani robotnicy, ani zagraniczni obserwatorzy nie mają trudności z połapaniem się, o co im chodzi. Korporacje pełnią dziś rolę najlepszych i największych narzędzi poglądowych na naszej planecie, wprowadzając trochę tak bardzo pożądanej jasności w labirynt akronimów i scentralizowanych tajnych transakcji, składających się na globalny rynek.

Próba wsadzenia naszej wspólnej kultury pod ugrzecznione i ściśle kontrolowane ometkowane kłosze wywołała gwałtowną falę sprzeciwów, opisaną w tej książce. Dokooptowywanie społecznej krytyki i ruchów politycznych, jako źródeł „znaczenia” marek, dodatkowo zradyzalizowało ów sprzeciw. Za odrzucenie tradycyjnej roli bezpośredniego pewnego

pracodawcy, utrudniającej pogoń za markową uludą, korporacje zapłaciły utratą lojalności swoich pracowników, która chroniła je niegdyś przed gniewem obywateli. Zaś faszerując nowe pokolenie zatrudnionych hasłami samowystarczalności, niechcący dały swoim krytykom siłę wyrażania tego gniewu bez lęku.

Fakt, że to marki wprowadziły nas w ten galimatias, nie oznacza jednak, że bez ich przewodnictwa nie zdołamy się z niego wyplątać. Przypadki Nike'a i Shella stanowią nową świetlistą bramę do znacznie bardziej skomplikowanego i mniej efektownego świata prawa międzynarodowego. I chociaż nie będzie to ani łatwe, ani szybkie, my sami, obywatele, znajdziemy naszą drogę do wyjścia. To prawda, że czujemy się trochę jak Tezeusz wkraczający z kłębkiem w dłoni do labiryntu Minotaura, ale nie ma innego sposobu. Rozwiązania polityczne - rozliczane przez wyborców i egzekwowane przez ich przedstawicieli - zasługują na jeszcze jedną szansę, zanim złożymy broń i przystaniemy na korporacyjne kodeksy etycznego postępowania, niezależny monitoring i prywatyzację zbiorowych praw, przysługujących nam jako obywatelom.

To bardzo trudne zadanie, tkwi w nim jednak potencjał. Klaustrofobiczne poczucie braku nadziei, wiążące się z kolonizacją przestrzeni publicznej i utratą bezpieczeństwa zatrudnienia, zaczyna słabnąć, gdy pomyślimy o możliwościach społeczeństwa nastawionego naprawdę globalnie, nie tylko wobec gospodarki i kapitału, lecz również wobec globalnych praw i globalnej odpowiedzialności. Wielu z nas potrzebowało trochę czasu, żeby poczuć się pewnie na tej nowej międzynarodowej arenie, lecz w dużej mierze dzięki intensywnemu kursowi zafundowanemu nam przez wielkie marki jesteśmy dziś bliżej celu niż kiedykolwiek przedtem.

Pierwszy krok stanowiła seria zdumiewająca udanych projektów edukacyjnych. W 1995 roku International Forum on Globalization zorganizowało w Nowym Jorku swój pierwszy Global Teach-In, na który zjechali się czołowi naukowcy, aktywiści i badacze, by wspólnie zastanowić się, w jaki sposób jeden, wolny od wszelkich ograniczeń rynek wpłynie na demokrację, prawa człowieka, standardy pracy i środowisko. Odbyły się seminaria na temat NAFTA, APEC, IMF, Banku Światowego, Structural Adjustment of the North i każdego innego globalnego ciała albo układu handlowego, którego nie mogłeś zrozumieć, ale bałeś się zapytać. Nowojorska konferencja przyciągnęła kilkaset osób, ale już w kolejnej, w Berkeley w Kalifornii, wzięło udział dwa tysiące osób (mimo braku reklamy i rozgłosu w mediach - było tylko kilka plakatów i informacje rozesłane pocztą elektroniczną). Następną konferencją, która odbyła się kilka miesięcy później w Toronto, ściągnęła jeszcze więcej zainteresowanych; podobne spotkania organizowały również uczelnie na całym świecie.

Światowi przywódcy nie mogą dzisiaj umówić się na obiad, żeby ktoś nie zorganizował równoległego spotkania na szczycie - walnego zjazdu gromadzącego wszystkich, od robotników próbujących zakładać związki zawodowe w strefach wolnego handlu, po nauczycieli protestujących przeciwko zawłaszczaniu procesu edukacji przez wielkie korporacje. Podczas trwania tych imprez ulice Genewy, Kolonii czy Birmingham za dnia żyją alternatywnym modelem globalizacji, zaś przez całą noc odbywają się na nich imprezy Reclaim the Streets.

Czasami trudno powiedzieć, czy te tendencje są początkiem czegoś zupełnie nowego, czy ostatnim tchnieniem czegoś bardzo starego. Czy są, jak zapytała mnie profesor inżynierii i działaczka na rzecz pokoju Ursula Franklin, „wiatrochronami”, na krótką chwilę powstrzymującymi

korporacyjną nawałnicę, czy może kamieniem węgielnym jakiejś nie znanej jeszcze, wolno stojącej budowli? Kiedy zaczynałam pisać tę książkę, naprawdę nie miałam pojęcia, czy zajmuję się zatomizowanymi ogniskami marginalnego oporu, czy też narodzinami nowego ruchu o potencjalnie szerokim zapleczu. Jednak wraz z upływem czasu coraz wyraźniej zaczęłam dostrzegać, że na moich oczach nabiera kształtów ruch przez duże R.

Kiedy przed trzema laty brałam udział w konferencji w Berkeley na temat globalizacji, czułam się sfrustrowana faktem, że wszyscy mówcy są po pięćdziesiątce i że kontakty pomiędzy światem akademickim a młodymi prowokatorami kulturowymi i antykorporacyjnymi aktywistami to wciąż jeszcze pieśń przyszłości. Rok później te dwa pokolenia, aktywistów i teoretyków, spotkały się na kilku różnych frontach, wnosząc do wspólnych działań własne atuty - młodzieńczą intensywność z jednej strony i głębię analizy z drugiej. W tym samym czasie kampanie skoncentrowane na działalności konkretnej korporacji w konkretnym miejscu -jak Shella w Nigerii czy Nike'a w Indonezji - również poodnajdywały się nawzajem, zapoczątkowując proces intelektualnego zapyłania krzyżowego, do czego, dzięki Internetowi, wystarcza często proste kliknięcie na link.

Ten młody ruch ma już na swoim koncie poważne zwycięstwo: doprowadzenie w kwietniu 1998 roku do wykreślenia Wielostronnego Porozumienia o Inwestycjach [MAI] z programu obrad Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju. Jak z lekkim zdumieniem zauważył wówczas *Financial Times*: „Decydującą bronią przeciwników [MAI] jest Internet. [Aktywiści] działając z całego świata *via* strony internetowe, uznali proponowany układ za tajny spisek zmierzający do umocnienia globalnej dominacji międzynarodowych koncernów i zmobilizowali międzynarodowy ruch obywatelskiego sprzeciwu”. Dalej artykuł cytuje

urzędnika Światowej Organizacji Handlu, który powiedział: „Organizacje pozarządowe poznały smak krwi. Wrócą po więcej”.⁶³⁵ W rzeczy samej, wróca.

Wirtualne związki nabrały realnego kształtu 18 czerwca 1999 roku, kiedy to odbyła się druga Global Street Party, zorganizowana przez koalicję wielu organizacji, między innymi Reclaim the Streets i People's Global Action, która tym razem zbiegła się ze spotkaniem przywódców krajów G-8 w niemieckiej Kolonii. Impreza, zapowiadana jako „globalny karnawał przeciwko kapitalizmowi”, została precyzyjnie wymierzona w ośrodki korporacyjnej władzy. Na całym świecie w dzielnicach finansowych, przed gmachami giełdy, ekskluzywnymi salonami sprzedaży, bankami i siedzibami międzynarodowych korporacji odbywały się zabawy i protesty. Akcja, przeprowadzona równocześnie w 70 miastach, była świetnym debiutem nowego uczestnika globalnej sceny politycznej: zaprezentowała jego kreatywność oraz udowodniła, że znakomicie rokuje na przyszłość; pokazała też, i to ze znacznie większą mocą niż kiedykolwiek do tej pory jak potężny antykorporacyjny gniew drzemie w narodzie.

Chociaż wszystkie imprezy zostały przygotowane przez organizacje lokalne, łączył je wspólny motyw. W Bangladeszu szwaczki protestowały przeciwko nieludzkim warunkom w zakładach pracy; w San Francisco przeciwko tymże warunkom protestowano przed sklepami Gapa. W Urugwaju aktywiści zamienili główny plac dzielnicy finansowej Montevideo w jarmark „wolnego handlu”, z eksponatami ilustrującymi wszystkie korporacyjne nadużycia, od zatrudniania dzieci po handel bronią. W Madrycie zablokowano wejście do budynku giełdy, zaś w Kolonii, gdzie trwało spotkanie przywódców G-8, europejscy aktywiści odbyli równoległe spotkanie na szczycie, domagając się umorzenia długów krajów Trzeciego Świata. Do imprezy przyłączyło się 500 indyjskich farmerów, wędrujących

po zachodniej Europie w „interkontynentalnej karawanie”. Etapy ich podróży wyznaczały siedziby takich gigantów przemysłu rolniczego, jak Cargill i Monsanto, którzy swoimi patentami na nasiona i genetycznie modyfikowanymi uprawami wpędzili wielu indyjskich rolników w ogromne długi.

Tego samego dnia, kiedy indyjscy farmerzy protestowali pokojowo w Kolonii, londyńskie City zmieniło się w pole bitwy - miasto nie widziało podobnych zamieszek od czasu protestów przeciwko nałożeniu podatku pogłównego w 1990 roku. 10-tysięczne zgromadzenie rozpoczęło się jako klasyczna surrealistyczna zabawa polityczna RTS. Ulice, oczyszczone przez przejazd Masy Krytycznej, zapełniły się aktywistami, ubranymi w stare garnitury z wypisanymi na plecach hasłami. Tańczyli przed wejściami do niebosiężnych biurów, utworzyli łańcuch ludzki wokół Ministerstwa Finansów i zorganizowali pokojowe strajki okupacyjne w kilku bankach. Bankierzy i maklerzy przyszli tymczasem do pracy ubrani na sportowo, by zgodnie z radą policji „wtopić się” w tłum aktywistów i nie stać celem latających kremówek. Jednak gdy słońce chyliło się ku zachodowi, tłum rozpadł się na mniejsze grupki, z każdą chwilą coraz bardziej skłonne do używania przemocy. Jedna z nich przypuściła szturm na budynek Giełdy Terminowej, wybijając wszystkie okna w holu, zakłócając przebieg skomputeryzowanych transakcji giełdowych i wymuszając ewakuację budynku. W innych częściach Londynu zdemolowano restaurację McDonald'sa i przedstawicielstwo handlowe Mercedes Benz, jeden z protestujących wpadł pod policyjną furgonetkę, a kilku policjantów zostało rannych. Również w Eugene w stanie Oregon doszło do aktów przemocy: poleciały szyby w bankach i fast foodach, rozbijano samochody, protestujący zaatakowali kamieniami policjantów, a policjanci użyli rozpylaczy pieprzu. W obu miastach przesłanie polityczne na temat

pogłębiających się dysproporcji ekonomicznych i okrucieństw wolnorynkowej globalizacji zagłuszył brzęk tłuczonego szkła.

W Genewie jednak przesłanie to było jasne jak słońce: miast rzucać kamieniami w okna aktywiści przynieśli ze sobą gąbki, mydło i myjki do szyb, żeby umyć fasady największych banków w śródmieściu. Organizatorzy wyjaśnili dziennikarzom, że chcieli tylko pomóc tym znamienitym instytucjom wyczyścić plamy po zadłużeniu rujnąjącym Trzeci Świat i nazistowskim złocie. „Karnawał Uciemieźzonych” w nigeryjskim Port Harcourt odbył się w nastroju tyleż uroczystym, co wojowniczym. 10-tysięczny tłum powitał powracającego z wygnania brata Kena Saro-Wiwy. Po wysłuchaniu przemówienia Owensa Wiwy tłum przemaszerował do siedziby Shell Oil, gdzie przez kilka godzin blokował wejście. Następnym etapem była ulica nosząca imię nieżyjącego dyktatora, generała Sani Abachy, którą protestujący tymczasowo przemianowali, nadając jej imię zamordowanego przez reżim Kena Saro-Wiwy. Według organizatorów: „Tańce i śpiewy na ulicach sparaliżowały Port Harcourt, stolicę nigeryjskiego przemysłu naftowego”.

A wszystko to jednego dnia.

Kiedy ów opór zaczynał kształtować się w połowie lat 90., wydawał się niczym więcej, niż tylko działaniami protekcjonistów, łączących siły by walczyć ze wszystkim, co globalne. Lecz w miarę budowania połączeń ponad granicami państw przeważał inny program, opowiadający się za globalizacją, stawiający sobie jednak za cel wyrwanie jej z rąk wielkich korporacji. Etyczni udziałowcy, prowokatorzy kulturowi, RTS-ersi, działacze związkowi z McSektora, hakywiści, bojownicy o czystość uniwersyteckiego godła, autorzy zaangażowanych stron internetowych wysuwają swe pierwsze żądania o przyjazną ludziom alternatywę dla międzynarodowych rządów marek. Żądania te, w niektórych częściach

świata wciąż jeszcze powtarzane szeptem, z nutką zabobonnej trwogi, stanowią podstawę oporu - wykorzystującego najnowsze technologie i jednocześnie oddolnego, skoncentrowanego i fragmentarycznego, a przede wszystkim równie globalnego i zdolnego do skoordynowanego działania, co międzynarodowe korporacje, których władzę pragnie obalić.

UZUPEŁNIENIE: DWA LATA NA ULICACH - WYCHODZENIE POZA SYMBOLE

Pierwsze wydanie *No Logo* kończy się wizją aktywistów rozprawiających ściszym głosem o planach zorganizowania globalnego ruchu antykorporacyjnego. Jednak kiedy książka znajdowała się w druku, wydarzyło się coś, co wszystko zmieniło: 30 listopada 1999 roku na ulicach Seattle eksplodowały protesty przeciwko Światowej Organizacji Handlu. Z dnia na dzień tłumiony szept przeobraził się w krzyk, który usłyszano na całym świecie. Nasz ruch przestał być tajemnicą, pogłoską, przeczuciem.

Seattle wyniosło kampanie opisane w tej książce do rangi najważniejszych punktów politycznej dysputy. Gdy masowe demonstracje przenosiły się do Waszyngtonu, Quebecu, New Delhi, Melbourne, Genewy, Buenos Aires i do wielu innych miejsc, w prasie wrzała dyskusja na temat brutalności policji i chuligańskich wybryków protestujących, ale w wielu artykułach zastanawiano się również nad możliwymi alternatywami -jeśli takowe istnieją - dla tego, co Francuzi nazywają „dzikim kapitalizmem” (*capitalisme sauvage*). Zmienił się również wydźwięk protestów. W bardzo krótkim czasie młodzi aktywiści, którzy początkowo koncentrowali się na nieetycznych praktykach pojedynczych korporacji, zaczęli kwestionować logikę kapitalizmu jako takiego, a także efektywność gospodarki opartej na założeniu, że bogacenie się jednostek podnosi poziom życia społeczeństwa. Ugrupowania kościelne, które do tej pory domagały się jedynie „darowania” długów Trzeciego Świata, teraz głosiły klęskę „neoliberalnego modelu ekonomicznego”, postulującą uwolnienie kapitału od wszelkich ograniczeń w imię przyszłego rozwoju. Podniosły się głosy nawołujące już nie do reform, lecz wprost do obalenia Banku Światowego i

Międzynarodowego Funduszu Walutowego. Prowokatorzy kulturowi przestali zadowalać się przerabianiem pojedynczych billboardów i przystąpili energicznie do tworzenia nowych, ekscytujących sieci mediów alternatywnych, takich jak Independent Media Centers, działające obecnie w dziesiątkach miast całego świata.

W tym samym czasie instytucje odgrywające pierwszoplanową rolę w propagowaniu i narzucaniu globalnej polityki neoliberalnej, przechodziły własne metamorfozy. Bank Światowy, MFW, Światowa Organizacja Handlu i Światowe Forum Gospodarcze przestały zaprzeczać, że lansowany przez nie model globalizacji nie przynosi zapowiadanych rezultatów, i same zaczęły poświęcać uwagę - przynajmniej w swoich publicznych oświadczeniach - paradoksom śmiertelnego zadłużenia, epidemii AIDS i miliardom ludzi wyłączonych z globalnego rynku.

Zdałam sobie sprawę, że *No Logo* będzie wymagało uaktualnienia. Problem polegał na tym, że mimo tych wszystkich zmian - czy raczej właśnie z ich powodu -jakoś nie mogłam się za to zabrać. Gdy Seattle eksplodowało na pierwszych stronach gazet, ogarnął mnie, jak wielu innych aktywistów i teoretyków działających na tym polu, nieokiełzany szal bitewny, zmuszając do przemawiania, dyskutowania, organizowania i podróżowania bez umiaru. Robiliśmy, innymi słowy, to, co powinny robić ruchy - ruszaliśmy się. Często tak szybko, że ledwo udawało się utrzymać rękę na pulsie, nie mówiąc już o zrobieniu kroku w tył i zastanowieniu się, dokąd nas to wszystko prowadzi.

Dopiero po atakach terrorystycznych 11 września kontekst ten, przynajmniej w Ameryce Północnej, zaczął powoli się zmieniać. Nagle wszyscy zdawali się mówić o przepaści między globalnymi bogaczami i nędzarcami, a także o braku demokracji w wielu częściach świata. Lecz chociaż amerykańska opinia publiczna w końcu zdała sobie sprawę z

minusów globalnej gospodarki - ukrywanych przez prasę pod płaszczykiem euforii okresu prosperity - przekucie tej świadomości w polityczne działanie niespodziewanie stało się znacznie trudniejsze niż dotąd. Miast naciskać na rządy, by zmieniły wyraźnie wadliwą politykę, wystraszona populacja zaoferowała swoim politykom nieograniczony kredyt zaufania, dając im całkowitą swobodę prucia pełną parą tym samym kursem: zmniejszenia opodatkowania bogatych korporacji, podpisywania kolejnych układów handlowych, tworzenia kolejnych projektów prywatyzacyjnych. W ogólnie panującym klimacie posiadanie odmiennego zdania stało się niepatriotyczne.

Po 11 września amerykańscy aktywiści stanęli również w obliczu wielu innych wyzwań. Jak starała się pokazać niniejsza książka, zwrócenie się aktywistów w połowie lat 90. przeciwko wielkim korporacjom było reakcją na fakt, iż tak wiele z tego, co wiąże się z władzą, jest dzisiaj wirtualne: transakcje walutowe, ceny akcji, własność intelektualna, marki i zrozumiałe tylko dla wtajemniczonych umowy handlowe. Zaatakowanie symbolu, czy to będzie słynna marka w rodzaju Nike'a, czy też spotkanie na szczycie światowych przywódców, czyniło z nieuchwytnego chwilowo rzeczywiste, sprowadzając ogrom globalnego rynku do bardziej ludzkiej skali. Jednak dominująca ikonografia tego ruchu - „poprawione” przez prowokatorów kulturowych logo, partyzancka moda, wybór marek i politycznych celów - prezentuje się zupełnie inaczej dla oczu, które widziały koszmar 11 września. Dzisiaj kampanie, polegające na pokojowym nawet obalaniu potężnych kapitalistycznych symboli, funkcjonują w gruntownie przeobrażonym pejzażu semiotycznym.

Uświadomiłam to sobie niedawno, przeglądając zestaw slajdów, który przygotowałam tuż przed atakami na WTC. Pokaz miał zilustrować narastające zjawisko wchłaniania antykorporacyjnej metaforyki przez

korporacyjny marketing. Pierwsze przezrocze ukazuje grupkę aktywistów piszących coś sprayem na oknie sklepu Gapa w czasie protestów w Seattle. Na następnym widzimy wystawę Gapa ozdobioną własnym sfabrykowanym graffiti - słowem „Independence” („Niezależność”) nakreślonym czarnym sprayem. Następny slajd przedstawia obrazek z gry Sony PlayStation pod nazwą State of Emergency (stan wyjątkowy), na którym anarchiści z odłotowymi fryzurami rzucają kamieniami w złowieszczo wyglądających policjantów z oddziałów szturmowych, ochraniających fikcyjną Amerykańską Organizację Handlu. Kiedy po raz pierwszy oglądałam te scenki zestawione jedna obok drugiej, byłam zdumiona tempem korporacyjnego dokooptowywania. Po 11 września nie robią już jednak na mnie takiego wrażenia; w porównaniu z atakami terrorystów zdają się nieważne, jak maleńkie samochody i figurki ludzkie rozsypane na planie filmu katastroficznego.

Nie mogło być inaczej. Ataki na World Trade Center i Pentagon były aktami realnego, przerażającego terroru, a jednocześnie aktem symbolicznym, i zresztą natychmiast tak właśnie zostały odebrane. Jak to ujęli liczni komentatorzy, wieże WTC były nie tylko wysokimi budynkami; były „symbolami amerykańskiego kapitalizmu”. Co było do przewidzenia, wielu politycznych przeciwników ruchu antykorporacyjnego zaczęło wykorzystywać symbolikę tych ataków na poparcie twierdzenia, iż akty terroryzmu są skrajnym wyrazem tych samych idei, które wyznają aktywiści. Pojawiły się głosy, że ataki wyznaczają drugi koniec kontinuum, na którego początku znajdują się antyamerykańskie i antykorporacyjne zamieszki: od okien kafejki Starbucks w Seattle do WTC.

Byli i tacy, którzy posunęli się jeszcze dalej, twierdząc, że polityka wolnego rynku stanowi gospodarczy front wojny przeciwko terroryzmowi. Popieranie „wolnego handlu” otrzymało metkę, jak kupowanie i baseball,

patriotycznego obowiązku. Przedstawiciel ds. Handlu USA Robert Zoellick wyjaśnił, że handel „propaguje wartości, o które toczy się ta długotrwała walka”, przeto Stany Zjednoczone potrzebują nowej kampanii „zwalczania terroru poprzez handel”. W artykule, który ukazał się na łamach *New York Times Magazine*, Michael Lewis w podobny sposób łączy walkę o wolność i wolny handel, tłumacząc, że handlowcy, którzy zginęli w WTC, stali się celem ataku „nie tylko jako symbole [wolności], lecz także ci, którzy praktykują wolność na co dzień. [...] Swoją ciężką pracą przyczyniają się - choćby mimowolnie - do znoszenia ograniczeń i przymusu. To z nich czyni, z braku lepszej alternatywy, duchową antytezę fundamentalistów religijnych, których biznes polega na odmawianiu prawa do wolności osobistej w imieniu jakiejś hipotetycznej siły wyższej”.

Zostały nakreślone nowe, prymitywne co prawda, linie podziału: ci, którzy krytykują rząd USA, automatycznie stają się poplecznikami zamachowców, a opowiadanie się przeciwko sterowanej przez rynek globalizacji jest wodą na młyn terrorystów.

W logice tej tkwi jednak pewien rażąco błędny wydarzenia 11 września ostatecznie zdyskredytowały ideę, jakoby rynek mógł sam przez się rozwiązać wszystkie nasze problemy społeczne. Od funkcjonariuszy ochrony sprywatyzowanych lotnisk, którzy nie wykryli broni wniesionej przez porywaczy na pokład samolotów, poprzez prywatne organizacje charytatywne, tak nieudolnie niosące pomoc ofiarom, po korporacyjne subwencje, które zawiodły jako stymulanty rozwoju gospodarczego, sterowana przez rynek polityka nie pomaga bynajmniej w wojnie z terroryzmem. Przeciwnie, stanowi kulę u nogi. Chociaż więc krytykowanie polityków wyszło chwilowo z mody, od czasu ataków coraz więcej osób w USA zaczyna instynktownie odczuwać doniosłość i oczywistość hasła antyglobalistycznych protestów ulicznych: „Najpierw ludzie, potem zysk”.

Najbardziej dramatycznym przejawem tego procesu jest zmieniające się nastawienie amerykańskiej opinii publicznej do własnego sektora publicznego. W następstwie ataków, notorycznie przez ostatnie 20 lat niedofinansowane, szkalowane, wyjmowane spod kontroli państwa i prywatyzowane instytucje i służby - lotniska, urzędy pocztowe, szpitale, transport publiczny, inspekcja sanitarna - znalazły się w świetle reflektorów, bynajmniej nie przygotowane, jak się okazało, na takie zainteresowanie. Amerykanie szybko odkryli, co oznacza mieć system opieki zdrowotnej do tego stopnia przeciążony, że nie może poradzić sobie ze zwykłą epidemią grypy, o wągliku nie wspominając. Brakowało lekarstw, a prywatne laboratoria nie zdołały zaspokoić zapotrzebowania na szczepionki przeciwko wąglikowi choćby na potrzeby wojska, nie mówiąc już o cywilach. Pomimo iż od dziesięciu lat zapewniano nas, że amerykańskie zapasy wody są doskonale zabezpieczone przed atakiem bioterrorystów, kiedy przyszło co do czego, przeciążona US Environmental Protection Agency zrobiła skandalicznie niewiele. Jeszcze gorzej jest z żywnością: jak się okazało, przez kontrolę sanitarną przechodzi zaledwie 1% importowanej żywności, co wobec narastającego ryzyka „agroterroryzmu” nie stanowi praktycznie żadnej ochrony.

Najbardziej boli, że to właśnie strażacy pospieszili na ratunek maklerom i innym pracownikom WTC, udowadniając, iż sektor publiczny ma jednak swoją rolę do odegrania. Nic dziwnego, że najlepiej dzisiaj sprzedające się na ulicach Nowego Jorku koszulki i czapeczki z logo Fire Department of New York wyparły kontrabandę ze znaczkami Nike'a i Prady.

Znaczenie silnego sektora publicznego odkrywają na nowo nie tylko bogate kraje, jak USA, lecz również państwa biedne, w których błyskawicznie rozprzestrzenia się religijny fundamentalizm. Kraje o

infrastrukturze publicznej zrujnowanej przez wojny i zadłużenie stają się łatwym łupem dla dobrych wujaszków pokroju Osamy bin Ladena, którzy wezmą na siebie zapewnienie ludności elementarnych udogodnień, z natury należących do sfery publicznej: dróg, szkół, ośrodków zdrowia, a nawet podstawowych urządzeń sanitarnych. Ekstremistyczne szkoły koraniczne w Pakistanie, masowo produkujące talibów, kwitną właśnie dlatego, że wypełniają ogromną lukę w opiece społecznej. W kraju, który przeznaczają 90% swojego dochodu narodowego na wojsko i obsługę zadłużenia - a tylko marne grosze na edukację - madrasy oferują biednej młodzieży nie tylko bezpłatną naukę, lecz również wyżywienie i dach nad głową.

Kiedy analizujemy mechanizmy terroryzmu - na Północy czy na Południu - nieustannie powraca ten sam motyw: płacimy wysoką cenę za stawianie doraźnych żądań biznesu (obniżenia podatków, rozluźnienia przepisów, zmniejszenia biurokracji, dania „zielonego światła” dla inwestycji) przed potrzebami ludzi. Po 11 września kurczowe trzymanie się rozwiązań wolnego rynku opartych na zasadzie *laissezfaire*, wbrew przytłaczającym dowodom ich nieskuteczności, coraz bardziej przypomina ślełą wiarę, równie irracjonalną, co system wierzeń fanatyków religijnych prowadzących samobójczy dżihad.

Aktywiści stanęli przed zadaniem rozpoznania różnorodnych związków między atakami 11 września a wieloma innymi obszarami, w których potrzeby ludzi muszą zostać uznane za ważniejsze od korporacyjnych zysków, od walki z AIDS w Afryce po problem bezdomności w naszych własnych miastach. Równie ważnym zadaniem jest wysuwanie argumentów na rzecz stosunków międzynarodowych opartych na zasadzie wzajemności. Terroryzm istotnie stanowi zagrożenie na skalę międzynarodową i nie narodził się bynajmniej w dniu ataków na USA. Gdy Bush zaprasza świat, by włączył się do amerykańskiej wojny, z pominięciem ONZ i

międzynarodowych trybunałów, globalni aktywiści muszą stać się namiętymi rzecznikami prawdziwego multilateralizmu, raz na zawsze odrzucając etykietkę „antyglobalistów”. Od samego początku było jasne, że koalicja prezydenta Busha nie przedstawia autentycznej globalnej odpowiedzi na terroryzm, będąc po prostu internacjonalizacją celów polityki zagranicznej jednego państwa - jest to charakterystyczny rys amerykańskich występów na scenie międzynarodowej, dobrze już znany choćby z negocjacji Światowej Organizacji Handlu czy odrzucenia Protokołu z Kioto. Owe argumenty można formułować w duchu nie tyle antyamerykańskim, co prawdziwego internacjonalizmu.

Jednak najważniejszym zadaniem tych wszystkich, których niepokoi ekspansja rządów wielkich korporacji, jest, obok wyrażania sprzeciwu, wskazywanie alternatywnych sposobów organizowania społeczeństwa, sposobów istnienia poza zaciekłą walką między siłami „dobra” i „zła”. W obecnej sytuacji nie jest to bynajmniej łatwe. Ataki na USA oraz amerykański atak na Afganistan zapoczątkowały epokę ideologicznej polaryzacji porównywalną tylko z zimną wojną. Na jednym biegunie mamy George’a W. Busha oświadczającego: „Jeśli nie jesteś z nami, to jesteś po stronie terrorystów”, a na drugim Osamę bin Ladena, zapewniającego, że „wydarzenia te podzieliły świat na dwa obozy, obóz wiernych i obóz niewiernych”. Do antykorporacyjnych i prodemokratycznych aktywistów należy wykazanie nedorzecznosci takiego podziału i uzmysłowienie nam, że istnieje więcej możliwości wyboru. Możemy rozprzestrzeniać pogłoski o istnieniu niewydeptyanych dróg, niedokonanych wyborów i alternatywach, których nikt dotąd nie urzeczywistnił. Jak napisał po 11 września indyjski pisarz i działacz Arundhati Roy, „narody świata nie muszą wybierać między talibami i rządem USA. Całe piękno ludzkiej cywilizacji - naszej sztuki, muzyki i literatury - leży poza tymi dwoma fundamentalistycznymi,

ideologicznymi biegunami”. Jeśli chcemy zdać ten śmiertelnie poważny test, musimy zakreślić odpowiedź „żadna z powyższych”.

Na długo przed 11 września aktywiści zaczęli zdawać sobie sprawę z potrzeby przerzucenia środka ciężkości z organizowania konkurencyjnych spotkań na szczycie na artykułowanie i budowanie takich alternatyw. Od ponad roku ataki na pojedyncze korporacje i spotkania przywódców, stanowiąc działania przede wszystkim symboliczne, są głośno kwestionowane przez niektórych aktywistów, obawiających się, że antyglobalistyczne bitwy - z wybijaniem szyb w McDonald'sach i nieustannymi bijatykami z policją - coraz bardziej zaczynają przypominać teatr, nie mający nic wspólnego ze sprawami, od których zależy codzienne życie ludzi. Wojna na symbole jest niezadowolająca z wielu powodów: owszem, lecą szyby wystawowe, spotkania na szczycie przenoszą się w jeszcze bardziej odległe zakątki globu - ale co z tego? To nadal tylko symbole, fasady, przedstawienia.

Reakcją na to wszystko jest nowy klimat zniecierpliwienia, nacisku na sformułowanie społecznych i gospodarczych alternatyw, zwracających się przeciw źródłom niesprawiedliwości - od reformy rolnej w krajach rozwijających się, poprzez odszkodowania za niewolnictwo w USA, po demokrację bezpośrednią na poziomie municypalnym w miastach całego świata. Punkt ciężkości przesunął się ze skakania po szczytach na akcję bezpośrednią, zmierzającą do zabezpieczenia najpilniejszych potrzeb: dachu nad głową, żywności, wody, lekarstw ratujących życie i elektryczności. Działania te przyjmują unikalne, specyficzne formy, zależnie od miejsca, gdzie są prowadzone.

W Indiach będzie to bezcenne produkowanie lekarstw na AIDS na potrzeby całego Trzeciego Świata. We Włoszech - zajmowanie opuszczonych budynków i adaptowanie ich na tanie mieszkania i tętniące

życiem domy kultury Ten sam duch obecny jest w akcjach brazylijskiego Ruchu Chłopów bez Ziemi, zajmujących niewykorzystane obszary rolne pod własne uprawy i zakładających na nich jarmarki i szkoły, w imię hasła „Ocupar, Resistir, Producir” („Zająć, Obronić, Produkować”).

Najszybciej chyba duch akcji bezpośredniej rozprzestrzeni się w Południowej Afryce. Odkąd w 1993 roku zaczęto tam realizować radykalny program prywatyzacyjny, przepało pół miliona miejsc pracy zarobki 40% najuboższych mieszkańców spadły o 21%, opłata za wodę w dzielnicach nędzy wzrosła o 55%, a za elektryczność aż o 400%. Korzystanie z zanieczyszczonych ujęć wodnych doprowadziło do wybuchu epidemii cholery, na którą zachorowało 100 tys. osób. W Soweto elektrownia co miesiąc odłącza prąd od 20 tys. gospodarstw domowych. W obliczu „apartheidu gospodarczego”, jak nazywają tę sytuację południowoafrykańscy aktywiści, bezrobotni robotnicy z Soweto ponownie doprowadzają odciętą wodę do domów swoich sąsiadów, zaś Soweto Electricity Crisis Committee nielegalnie podłącza prąd.

Bez względu na miejsce za falą bezczelnych akcji bezpośrednich kryje się jedna teoria: w dzisiejszych czasach aktywizm nie może sprowadzać się wyłącznie do symbolicznego zaznaczania odmiennej opinii. Musi oznaczać podejmowanie działań prowadzących do poprawy ludzkiego życia - tu i teraz.

Ruch ten stanął obecnie przed pytaniem, jak przekształcić małe, często doraźne inicjatywy w szersze, trwalsze struktury społeczne. Próbowano różnych odpowiedzi, jednak zdecydowanie najbardziej ambitną stanowi doroczne Światowe Forum Społeczne (World Social Forum), które po raz pierwszy odbyło w brazylijskim Porto Alegre w styczniu 2001 roku. Forum, pod optymistycznym hasłem „Inny świat jest możliwy”, stawia sobie za cel stworzenie aktywistom warunków, w których będą mogli

wreszcie przestać krzyczeć, przeciwko czemu występują, i wyartykułować, czego chcą. W pierwszej edycji Forum wzięło udział ponad 10 tys. osób, które wysłuchały przeszło 60 referatów, kilkudziesięciu koncertów i uczestniczyło w 450 warsztatach. Wybór padł na Porto Alegre, ponieważ zarówno miastem, jak i całym stanem Rio Grande do Sul rządzi Brazylijska Partia Robotnicza (Partido dos Trabalhadores) i miejsce to znane jest na całym świecie z nowatorskich rozwiązań w duchu demokracji bezpośredniej.

Światowe Forum Społeczne nie jest kongresem politycznym: nie ma tu ustalania wytycznych, głosowania wniosków, ani żadnych prób stworzenia partii politycznej ze ściśle zhierarchizowanymi komórkami i organem prasowym. I ten właśnie fakt czyni obecną falę aktywizmu niepodobną do niczego, co było dotąd. Dzięki Internetowi mobilizacja nie wymaga już dzisiaj rozbudowanej biurokracji i hierarchii; wymuszony konsensus i ciężkie manifesty odchodzą w przeszłość, ustępując miejsca kulturze nieustannej, luźno zorganizowanej i niekiedy kompulsywnej wymiany informacji. Poszczególni intelektualiści i działacze pomagają nadać kształt ideom ulicznych demonstrantów, z całą pewnością jednak nie dysponują władzą, ani nawet mechanizmami, by poprowadzić tych demonstrantów w jakimś określonym kierunku. Prawdę mówiąc, nie jest to nawet ruch. To tysiące ruchów, misternie ze sobą połączonych na podobieństwo systemu linków łączących ich strony internetowe. Chociaż owa siatka powiązań jest niezwykle ambitna pod względem zakresu i zasięgu, o jej dążeniach można powiedzieć wszystko, tylko nie to, że są imperialne. Siatka ta nieubłaganie kwestionuje najpotężniejsze instytucje i ludzi naszych czasów, sama jednak nie dąży do przejęcia władzy. Przeciwnie, dąży do rozproszenia władzy, tak szeroko i równomiernie, jak to tylko możliwe.

Najlepszym przykładem zastosowania tego nowego, rewolucyjnego myślenia jest powstanie Indian w meksykańskim stanie Chiapas. Zapatyści, którzy w styczniu 1994 roku wystąpili przeciwko rządowi meksykańskim wojskowym, nie stawiali sobie za cel przejęcia kontroli nad stanem, lecz odzyskanie i zbudowanie autonomicznych przestrzeni, na których zakwitnie „demokracja, wolność i sprawiedliwość”. Z punktu widzenia zapatystów, owe wolne przestrzenie, utworzone na odzyskanej ziemi, wspólna uprawa roli i opór wobec prywatyzacji stanowią próbę stworzenia przeciwwagi dla państwa, a nie obalenia go, by zastąpić kolejnym scentralizowanym reżimem.

Symptomatyczne, że postacią najbardziej przypominająca „przywódcę” z prawdziwego wrażenia jest *subcomandante* Marcos, rzecznik zapatystów, ukrywający swoją tożsamość i zasłaniający twarz czarną maską. Marcos, antyprzywódca w ścisłym tego słowa znaczeniu, twierdzi, iż owa czarna maska jest lustrem, przeto „Marcos jest gejem w San Francisco, czarnym w Południowej Afryce, imigrantem z Azji w Europie, Chicano na przejściu granicznym w San Ysidro, anarchistą w Hiszpanii, Palestyńczykiem w Izraelu, Indianinem Maja na ulicach San Cristobal, Żydem w Niemczech, Cyganem w Polsce, Indianinem Mohawk w Quebecu, pacyńską w Bośni, samotną kobietą w metrze o dziesiątej wieczorem, chłopem bez ziemi, członkiem gangu w slumsach, robotnikiem bez pracy, nieszczęśliwym studentem i, oczywiście, zapatystą w górach”. Innymi słowy, mówi, jest nami: to my jesteśmy tym przywódcą, którego szukamy.

Własna historia Marcosa to historia człowieka, który stał się przywódcą nie poprzez butną pewność, lecz poprzez pogodzenie się z politycznymi wątpliwościami, nauczenie się podążania za głosem innych. Wedle najczęściej powtarzanej legendy, Marcos był marksistowskim intelektualistą i działaczem, który poszukiwany przez policję, musiał

uchodzić z miasta. Zbiegł w góry stanu Chiapas w południowo-wschodnim Meksyku, z głową pełną rewolucyjnej retoryki i pewności oraz planem nawrócenia mas miejscowej biedoty na sprawę zbrojnego wystąpienia proletariatu przeciwko burżuazji. Kiedy im mówił, że proletariusze świata muszą się łączyć, Indianie gapili się na niego, nie rozumiejąc. Powiedzieli, że nie są proletariuszami, tylko ludźmi, a zresztą ziemia nie jest własnością, tylko sercem społeczności. Poniósłszy klęskę jako marksistowski misjonarz, Marcos zanurzył się w kulturze Indian Maja. Im lepiej ją poznawał, tym mniej wiedział na pewno.

Z owego procesu zrodziła się armia nowego rodzaju - EZLN nie jest dowodzona przez elitę komendantów, lecz przez same społeczności, poprzez tajne rady i otwarte zgromadzenia. Marcos nie jest komendantem wyszczekującym rozkazy, lecz *subcomandante*, kanałem woli wyrażanej przez rady. Pierwsze słowa, jakie wygłosił w swoim nowym wcieleniu, brzmiały: „Przeze mnie przemawia wola Zapatystowskiej Armii Wyzwolenia”.

Walka zapatystów wskazała drogę innym ruchom na całym świecie właśnie dlatego, iż jest zorganizowana zgodnie z zasadami stanowiącymi odwrotność sposobu organizacji państw, korporacji i instytucji religijnych. Na koncentrację odpowiada labiryntem rozdrobnienia, na centralizację - decentralizacją, na konsolidację władzy - radykalnym jej rozproszeniem. Powstaje pytanie: czy nie można by w ten sam sposób zbudować globalnej strategii, zdążającej do odebrania siłom prywatyzacji tego, co stanowi naszą wspólną własność?

Wielu aktywistów rozumie już dzisiaj, że globalizacja nie jest po prostu dobrą ideą, która wpadła w niepowołane ręce. Rozstali się też z przekonaniem, że wszystko da się naprawić, jeśli tylko międzynarodowe instytucje, takie jak Światowa Organizacja Handlu, staną się bardziej

demokratyczne i zaczną odpowiadać przed społeczeństwem. Przeciwnie, twierdzą, że alienacja globalnych instytucji stanowi jedynie symptom szerszego kryzysu demokracji parlamentarnej, polegającego na tym, że sprawowanie władzy i podejmowanie decyzji odbywają się dziś coraz dalej od miejsc, w których efekty owych decyzji są bezpośrednio odczuwalne. Rozumowanie, że to samo jest dobre dla wszystkich, prowadzi do homogenizacji politycznych i kulturowych wyborów oraz powszechnego paraliżu inicjatyw obywatelskich i rozpowszechnienia postawy wycofania się.

W miarę jak centralizacja władzy i wirtualizacja procesu podejmowania decyzji są coraz częściej postrzegane jako wspólny wróg, coraz powszechniejsze staje się również przekonanie, że demokracja bezpośrednia na poziomie lokalnym - sprawowana poprzez związki zawodowe, samorządy gminne, władze miasta, farmy, wioski czy zgromadzenia autochtonicznej ludności - jest właśnie tym, od czego trzeba zacząć budowanie alternatywnych rozwiązań. W różnych kontekstach powraca idea samostanowienia i różnorodności: różnorodności kulturowej, ekologicznej, a nawet politycznej. Zapatyści mówią o tworzeniu ruchu opartego na jednym „nie” i wielu co już samo w sobie przeczy, iż w ogóle jest to pojedynczy ruch, a także podważa przekonanie, iż powinien nim być. Jak się wydaje, w sposób naturalny powstaje coś, co nie jest ruchem na rzecz pojedynczego globalnego ośrodka władzy, lecz raczej wizją międzynarodowej siatki lokalnych inicjatyw, z których każda zbudowana jest na odzyskanej przestrzeni publicznej i poprzez instytucje demokracji bezpośredniej odpowiada przed obywatelami w stopniu bez porównania większym, niż czynią to korporacje czy instytucje państwowe. Jeśli ruch ten w ogóle posiada jakąś ideologię, jest nią demokracja, i to nie tylko przy urnie wyborczej, lecz wpleciona w każdy aspekt codziennego życia.

Dlatego taką goryczą napawają próby wykazania ideologicznych powiązań między antykorporacyjnymi aktywistami i fundamentalistami religijnymi w rodzaju bin Ladena, jak ta podjęta w październiku 2001 roku przez brytyjską minister ds. rozwoju międzynarodowego, Ciare Short. „Protestanci ucichli po 11 września”, zauważyła Short. „Jestem pewna, że chcą przemyśleć swoje żądania, ponieważ okazały się one tak bardzo podobne do żądań siatki bin Ladena”. Nie mogła się bardziej mylić. Osamą bin Ladenem i jego zwolennikami nie powoduje niechęć do scentralizowanej władzy, lecz wściekła frustracja, iż tak mała część owej władzy skupiona jest w ich rękach. Do szaleństwa doprowadza ich nie homogenizacja wyborów, lecz fakt, iż świat nie jest zorganizowany wedle ich własnego homogenicznego i imperialistycznego systemu przekonań.

Innymi słowy, jest to klasyczna walka o władzę; o to, który z wielkich, wszechwiedzących systemów będzie rządził światem. Tak jak niegdyś linia podziału przebiegała między komunizmem i kapitalizmem, tak teraz mamy Boga Rynku mobilizującego siły przeciwko Bogu Islamu. Urok tej wojny dla bin Ladena i jego zwolenników po części polega na przekonaniu, iż żyją w mitycznych czasach, kiedy ludzie byli podobni bogom, bitwy miały epicki rozmach, a słowo historia pisano jeszcze z dużej litery „Chrzań się, Francisie Fukuyamo”, zdają się mówić, „Historia jeszcze się nie skończyła. Myją tworzymy”.

Po 11 września idea ta dała o sobie znać po obu stronach; to wielki powrót wspaniałej opowieści o narodach wybranych, imperiach zła, planach generalnych i wielkich bitwach. Wszystko to znowu jest w modzie. Opowieść o zbawianiu świata należy do najbardziej upartych mitów ludzkości, ma on jednak niebezpieczny rewers. Kiedy kilku facetów postanawia żyć swoim mitem i wyrosnąć ponad zwykłych ludzi, nie ma rady, musi to mieć wpływ na życie tych wszystkich, którzy pozostali przy

swoich normalnych rozmiarach. Nagle zdają się mali i nieważni, łatwo ich składać w ofierze na ołtarzu jakiejś wielkiej sprawy.

Na szczęście antykorporacyjni i prodemokratyczni aktywiści nie prowadzą żadnej straszącej ogniem piekielnym krucjaty. Z zasady występują przeciwko systemom scentralizowanej władzy i są równie krytyczni wobec lewicowych rozwiązań typu „to samo jest dobre dla wszystkich”, co prawicowej logiki rynku. Często mówi się z lekceważeniem, że ruchowi temu brakuje ideologii, uniwersalnego przesłania, planu generalnego. To święta prawda i powinniśmy być wdzięczni, że tak jest. W chwili obecnej wokół ulicznych aktywistów występujących przeciwko wielkim korporacjom zacieśnia się krąg niedoszłych przywódców, którzy aż się palą, żeby zaciągnąć ich pod swój sztandar. Trzeba przyznać na korzyść tego młodego ruchu, że jak dotąd, odpiera cudze programy i nie przyjmuje wspaniałomyślnie darowanych manifestów, dążąc do sformułowania własnych założeń drogą możliwie demokratycznej procedury. Co to będzie? Dziesięciopunktowy plan? Nowa doktryna polityczna?

Niewykluczone, że będzie to coś całkiem nowego. Nie żadna wyświechtana ideologia zacieklej walki z fundamentalizmem, czy to wolnorynkowym, czy islamskim, lecz plan chronienia wielu możliwości i rozwoju wielu światów, bo świat, jak mówią zapatyści, zawiera w sobie wiele światów. Być może ten ruch ruchów, miast dążyć do czołowego starcia z orędownikami neoliberalizmu, okrąży ich ze wszystkich stron.

Ruch ten nie jest, jak to ostatnio obwieścił nagłówek w pewnej gazecie, „zeszłorocznym śniegiem”. Zmienia się tylko, schodząc na kolejny, głębszy poziom, przenosząc punkt ciężkości z aktów symbolicznego oporu i teatralnych protestów na „wprowadzanie naszych inicjatyw w życie, by stały się faktem”, jak zostało to powiedziane podczas niedawnego szczytu

akcji bezpośredniej w Nowym Jorku. Wkrótce po ukazaniu się drukiem *No Logo* odwiedziłam Uniwersytet Oregon, zbierając materiały do artykułu o antykorporacyjnym aktywizmie na uczelni, zwanej popularnie Nike U (Uniwersytet Nike'a). Spotkałam tam działaczkę studencką Sarę Jakobson. Nike, powiedziała mi Sarah, nie jest dla niej celem, lecz narzędziem, sposobem na dobranie się do potężnego i często mało wyrazistego systemu ekonomicznego. „Jak narkotyk, poszerzający świadomość”, oznajmiła radośnie.

Przez całe lata nasz ruch karmił się symbolami tych, przeciwko którym występowaliśmy - ich markami, wieżami ich biurowców, spotkaniami na szczycie, których głównym celem było pozowanie do wspólnej fotografii. Służyły nam one za wezwanie do boju, punkty centralne, popularne narzędzia edukacyjne. Symbole te nigdy jednak nie stanowiły prawdziwego celu naszych ataków; pełniły tylko rolę klamki, dźwigni. Były drzwiami. Nadszedł czas, żeby przejść przez te drzwi.

Naomi Klein, styczeń 2002



PRZYPISY:

1. Industry Canada, „Canadian Imports - Top 25 Products. Origin: Indonesia”.
2. Strona internetowa Levi Straussa, 1996.
3. „Government Spending is No Substitute for the Exercise of Capitalist Imagination”, *Fortune*, wrzesień 1938, s. 63-64.
4. Ellen Lupton i J. Abbott Miller, *Design Writing Research: Writing on Graphic Design* (Nowy Jork, Kiosk, 1996), s. 177.
5. Roland Marchand, „The Corporation Nobody Knew: Bruce Barton, Alfred Sloan, and the Founding of General Motors „Family”, w: *Business History Review*, 22 grudnia 1991, s. 825.
6. Randall Rothberg, *Where the Suckers Moon* (Nowy Jork, Vintage, 1995), s. 137.
7. Liczby za prognozami wydatków w *Advertising Age* i „Raportcie o stanie ludzkości ONZ za rok 1998”. Większość obserwatorów rynku szacuje, że wydatki globalnych marek w USA wynoszą 40% całkowitych wydatków na reklamę na świecie. Wzrost wydatków na reklamę w Kanadzie, śledzony mniej rygorystycznie, odbywa się w tym samym tempie, obejmując mniejsze sumy. Na przykład między rokiem 1974 i 1994 łączna ich wartość wzrosła z 2,7 do 9,2 miliarda dolarów (za: „A Report Card on Advertising Revenues in Canada”, 1995).
8. Yumiko Ono, „Marketers Seek the „Naked” Truth in Consumer Psyches”, *Wall Street Journal*, 30 maja 1997, B1.
9. *Daily Mail* (Londyn), 17 listopada 1997.
10. *Wall Street Journal*, 14 kwietnia 1998.

11. *Boston Globe*, 21 lipca 1993.
12. *Marketing Management*, wiosna 1994.
13. „*Economist*, 10 kwietnia 1993.
14. Dane statystyczne dla USA za „100 Leading National Advertisers”, *Advertising Age*, 29 września 1993. W Kanadzie łączne wydatki na reklamę w 1991 r. również spadły o 2,95%, po czym w 1993 r. obniżyły się znowu o 0,3% (źródło: „A Report Card on Advertising Revenues in Canada”, 1995).
15. Jack Myers, *Adbashing: Surviving the Attacks on Advertising* (Parsippany, N. J., American Media Council, 1993), s. 227.
16. *Guardian*, 12 czerwca 1993.
17. Shelly Reese, „Nibbling at Brand Loyalty”, *Cincinnati Enquirer*, 11 lipca 1993, Gł.
18. Scott Bedbury, z-ca dyr. ds. marketingu Starbucks, w swoim przemówieniu do Association of National Advertisers, za: *The New York Times*, 20 października 1997.
19. „Howard Shultz, *Pour Your Heart Into It* (Nowy Jork, Hyperion, 1997), s. 5.
20. Tom Peters, „What Great Brands Do”, w: *Fast Company*, sierpień/wrzesień 1997, s. 96.
21. Geraldine E. Willigan, „High-Performance Marketing: An Interview with Nike’s Phil Knight”, *Harvard Business Review*, lipiec 1992, s. 92.
22. Tom Peters, *The Circle of Innovation* (Nowy Jork, Alfred A. Knopf 1997), s. 16.
23. Jennifer Steinhauer, „That’s Not a Skim Latte, It’s a Way of Life”, *New York Times*, 21 marca 1999.
24. *Association of National Advertisers*.

25. *Wall Street Journal*, 1 kwietnia 1998, za: „Trends in Corporate Advertising, a jointproject of the Association of National Advertisers and Corporate Branding Partnership, in association with Wall Street Journal”.
26. Donald Katz, *Just Do It: The Nike Spirit in the Corporate World* (Holbrook, Adams Media Corporation, 1994), s. 25.
27. „In the Super Bowl of Sport Stuff, the Winning Score is USD 2 Bilion”, *New York Times*, 11 lutego 1996, sekcja 8, 9.
28. John Heilemann, „All Europeans Arc Not Alike”, *New Yorker*, 28 kwietnia i 5 maja 1997, s. 175.
29. „Variations: A Cover Story”, *New York Times Magazine*, 13 grudnia 1998, s. 124.
30. *Report on Business Magazine, World in 1997*.
31. *Business Week*, 22 grudnia 1997.
32. Sam I. Hill, Jack McGrath i Sandeep Dayal, „How to Brand Sand”, *Strategy Business*, drugi kwartał 1998 r.
33. Peters, *The Circle of Innovatton*, s. 337.
34. *Business Week*, 24 maja 1999 i *Wall Street Journal*, 12 lutego 1999.
35. Matthew P McAlhster, *The Commercialization of American Culture* (Thousand Oaks, Sage, 1996) s. 177.
36. *Ibid.*, s. 221.
37. *Wall Street Journal*, 12 lutego 1999.
38. Lesa Ukman, „Assertions”, *IEG Sponsorship Report*, 22 grudnia 1997, s. 2.
39. *Advertising Age*, 28 września 1998.
40. „Old-fashioned Town Sours on Candymaker’s New Pitch”, *Wall Street Journal*, 6 października 1997, A1.

41. Gloria Steinem, „Sex, Lies & Advertising”, *Ms.*, lipiec/sierpień 1990.
42. „Chrysler Drops Its Demand for Early Look at Magazines”, *Wall Street Journal*, 15 października 1997.
43. *Independent*, 5 stycznia 1996, 1; *Evening Standard*, 5 stycznia 1996, 12; Andrew Blake, „Listen to Britain”, w: *Buy This Book* pod red. Mici Nava, Andrew Blake’a, lama MacRury i Barry’ego Richardsa (Routledge, Londyn, 1997), s. 224.
44. *Saturday Night*, lipiec-sierpień 1997, s. 43-51.
45. „MTV Man Warns about Branding”, *Globe and Mail*, 19 czerwca 1998, B 21.
46. „Sing a Song of Selling”, *Business Week*, 24 maja 1999.
47. Michael J. Wolf, *The Entertainment Economy* (Times Books, Nowy Jork, 1999), s. 66.
48. Wywiad w wydaniu specjalnym programu „Smokes and Booze” *Citytv’s New Music*, 22 lutego 1997.
49. Wywiad dla *New Music Citytv’s*, nadany 9 września 1995.
50. Kyle Stone, „Promotion Commotion”, *Report on Business Magazine*, grudzień 1997, s. 102.
51. Ann Powers, „Everything and the Girl”, *Spin*, listopad 1997, s. 74.
52. Wolf *The Entertainment Economy*, s. 29.
53. „And the Brand Played On”, *Elm Street*, kwiecień 1999.
54. „Star Power, Star Brands”, *Forbes*, 22 marca 1999.
55. Willigan, „High-Performance Marketing”, s. 94.
56. Katz, *Just Do It*, s. 8.
57. *New York Times*, 20 grudnia 1997, A1.
58. Katz, *Just Do It*, s. 284.

59. Ibid., s. 34, 231.
60. Ibid., s. 30-31.
61. Ibid.,s.36,119.
62. Ibid., s. 233.
63. Ibid., s. 24.
64. Ibid., s. 24.
65. „Michael Jordan’s Full Corporate Press”, *Business Week*, 7 kwietnia 1997, s. 44.
66. Katz, *Just Do It*, s. 35.
67. „Space Jam Turning Point for Warner Bros, Jordan”, *Advertising Age*, 28 października 1996, s. 16.
68. „Merchandise Upstages Box Office”, *Wall Street Journal*, 24 września 1996.
69. „Armchair Adventures”, *Globe and Mail*, 24 września 1996.
70. Katz, *Just Do It*, s. 82.
71. Roy F. Fox, „Manipulated Kids: Teens Tell How Ads Influence Them”, *Educational Leadership*, wrzesień 1995, s. 77.
72. Materiały promocyjne Mean Fiddler, otrzymane przez autorkę.
73. „Woodstock at 25” (komentarz redakcyjny), *San Francisco Chronicle*, 14 sierpnia 1994, s. 1.
74. Hits replace jingles on TV Commercials”, *Globe and Mail*, 29 listopada 1997.
75. Robert Goidman i Stephen Papson, *Sin Wars: The Cluttered Landscape of Advertising* (Guilford Press, Nowy Jork, 1996), s. 43.
76. *Greater Baton Rouge Business Report*, 28 czerwca 1994, s. 30. Decoteau jest współwłaścicielką sklepu z ubraniami „Serape” w Baton Rouge.

77. Eric Ransell, „IBM Grassroots Revival”, *Fast Company*, październik/listopad 1997, s. 184.
78. *Campaign*, 30 maja 1997.
79. *USA Today*, 4 września 1996.
80. „Levi’s Blues”, *New York Times Magazine*, 21 marca 1998.
81. „Job Titles of the Future”, *Fast Company*, październik/listopad 1997, s. 54.
82. Marc Gunther, „This Gang Controls Your Kids” Brains”, *Fortune*, 27 października 1997.
83. Ibid.
84. Robert Sullivan, „Style Stalker”, *Vogue*, listopad 1997, s. 182, 187-8.
85. Janine Lopiano-Misdrom i Joanne de Luca, *Street Trends: How Today’s Alternative Youth Cultures are Creating Tomorrow’s Mainstream Markets* (HarperCollins Business, NowyJork, 1997), s. 11.
86. Norman Mailer, „The Faith of Graffiti”, *Esquire*, maj 1974, s. 77.
87. „Off the Street..”, *Vogue*, kwiecień 1994, s. 337.
88. Lopiano-Misdrom i De Luca, *Street Trends*, S. 37.
89. Erica Lowe, „Good Rap? Bad Rap? Run-DMC Pushes Rhyme, Not Crime”, *San Diego Union-Tribune*, 18 czerwca 1987, E-13.
90. Christopher Vaughn, „Simmons Rush for Profits”, *Black Enterprise*, grudzień 1992, s. 67.
91. Lisa Williams, „Smaller Athletic Firms Pleased at Super Show; Shoe Industry Trade Show”, *Footwear News*, 16 lutego 1987, s. 2.
92. *Advertising Age*, 28 października 1996.

93. Josh Feit, „The Nike Psyche”, *Willarnette Week*, 28 maja 1997.
94. *Tommy Hilfiger 1997 Annual Report*.
95. Paul Smith, „Tommy Hilfiger in the Age of Mass Customization”, w: *No Sweat: Fashion, Free Trade, and the Rights of Garrnent Workers*, pod red. Andrew Rossa (Verso, Nowy Jork, 1997), s. 253.
96. Nina Munk, „Girl Power”, *Fortune*, 8 grudnia 1997, s. 137.
97. „Old Navy Anchors Micro-Radio Billboard”, *Chicago Sun-Times*, 28 lipca 1998.
98. Artykuł redakcyjny, *Hermenaut # 10: Popular Culture*, 1995.
99. Nick Compton, „Who Arc The Plastic Palace People?”, *Face*, czerwiec 1996, s. 114-115.
100. Lopiano-Misdom i De Luca, *Street Trends*, s. 8-9.
101. *Ibid.*, s. 110.
102. James Hibberd, „Bar Hopping with the Bud Girls „, *Salon*, 1 lutego 1999.
103. *Business Week*, 12 kwietnia 1996.
104. *Hype!*, Doug Pray, 1996.
105. Susan Sontag, „Notes on Camp”, w: *Against Interpretation*, pod red. Susan Sontag (Anchor Books, Nowy Jork, 1986), s. 275.
106. *Ibid.*, s. 283.
107. *Ibid.*, s. 288.
108. *Globe and Mail*, 22 listopada 1997.
109. *Women’s Wear Daily*, 7 listopada 1997.
110. Myers, *Adbashing*, s. 151.
111. *Wall Street Journal*, 24 listopada 1998.
112. „A La Carte Service in the School Lunch Program”, zestawienie faktów przygotowane dla Subwaya przez Giuffrida Associates,

Waszyngton.

113. *Wall Street Journal*, 15 września 1997.
114. The Center for Commercial-Free Public Education, Oakland, Kalifornia, wydanie z 9 października 1997.
115. *Extra!* „*The magazine of Fairness and Accuracy in Reporting*”, maj/czerwiec 1997, s. 10, nr 3.
116. *Wall Street Journal*, 24 listopada 1997, B1.
117. „Captive Kids: Commercial Pressures on Kids at School”, raport Consumers Union, 1995.
118. Josh Feit, „Nike in the Classroom: Nike’s effort to teach kids about treading lightly on Mother Nature meet with skepticism from educators and consumer watchdog”, *Willamette Week*, 15 kwietnia 1998.
119. „Zap Me! Sparks Battle Over Ads”, Associated Press, 6 grudnia 1998
120. „Schools Profit from Offering Pupils for Market Research”, *New York Times*, 5 kwietnia 1999.
121. *Advertising Age*, 14 sierpnia 1995.
122. Kim Bolan, *Vancouver Sun*, 20 czerwca 1998, B5.
123. Ibid.
124. Associated Press, 25 marca 1998.
125. Stuart Ewen, *Captains of Consciousness* (McGraw-Hill, Nowy Jork, 1976), s. 90.
126. *Wisconsin State Journal*, 21 maja 1996.
127. *Kentucky Gazette*, 17 czerwca 1997.
128. Associated Press, 13 kwietnia 1996.
129. Oba cytaty na podstawie ustnej relacji uczestników incydentu w Kent State.

130. Mark Edmundson, *Harpers*, wrzesień 1997.
131. *Science*, t. 273, 26 czerwca 1996, i *Science*, t. 276, 25 kwietnia 1997.
132. „A Cautionary Tale”, *Science*, t. 273.
133. Michael Valpy, „Science Friction”, *Eim Street*, grudzień 1998.
134. *Science*, t. 276, 25 kwietnia 1997.
135. W. Cohen, R. Florida, W. R. Goe, „University-Industry Research Centers in the United States”, Carnegie Mellon Univeristy Press, Pittsburg, 1994.
136. *Business Week*, 22 grudnia 1997.
137. Julianne Basinger, „Increase in Number of Chairs Endowed by Corporations Prompt New Concerns”, *Chronicle of Higher Education*, 24 kwietnia 1998, A51.
138. „ZapMe! Invites Ralph Nader Back to School”, PR Newswire, 10 grudnia 1998.
139. Janice Newson, „Technical Fixes and Other Priorities of the Corporate-Linked University: The Humanists” Challenge”, referat wygłoszony na seminarium Humanities Research Group University of Windsor w październiku 1995.
140. Jeanie Russel Kasindorf, „Lesbian Chic”, *New York*, 10 maja 1993, s. 35.
141. Dinesh D’Souza, „Illiberal Education”, *Atlantic Monthly*, marzec 1991, s. 51.
142. John Taylor, „Are You Politically Correct?”, *New York*, 21 stycznia 1991.
143. Walker Smith i Aiin Clurman, *Rocking the Ages* (HarperCollins, Nowy Jork, 1997), s. 88.
144. *Vogue*, listopad 1997.

145. „Starbucks is Ground Zero in Today’s Coffee Culture”, *Advertising Age*, 9 grudnia 1996.
146. Jared Mitchell, „Out and About”. *Report on Business Magazine*. grudzień 1996. s. 90.
147. Powers, „Everything and the Girl”, s. 74.
148. Gary Remafedi, Simone French, Mary Story, Michael D. Resnick i Robert Blum, „The Relationship between Suicide Risk and Sexual Orientation: Result of a Population-Based Study”, *American Journal of Public Health*, styczeń 1998, 88, nr 1, s. 57-60.
149. Goldman i Papson, *Sign Wars*, v.
150. Richard Goidstein, „The Culture War Is Over! We Won! (For Now)”, *Village - Voice*, 19 listopada 1996.
151. Theodore Levitt, „The Globalization of Markets”, *Harvard Business Review*, maj- -czerwiec 1983.
152. Sumner Redstone wygłosił tę uwagę podczas dorocznej konferencji medialnej Drexel Burnham Lambert w styczniu 1990. Podobny komentarz padł z jego ust w wywiadzie dla magazynu *Forbes* w październiku 1994: „MTV związana jest z silami wolności i demokracji na całym świecie. Kiedy obalano mur berliński, wchodnioniemieccy strażnicy trzymali parasole z logo MTV MTV jest zawsze w czołówce. Jest zuchwała. Kontestuje establishment”.
153. Scripps Howard News Service, 19 lipca 1997.
154. *Times* (Londyn), 2 września 1993, A5, zredagowana wersja przemówienia wygłoszonego przez Ruperta Murdocha 1 września 1993.

155. Na podstawie przemówienia Sekretarza Generalnego Organizacji Narodów Zjednoczonych Kofi Annana wygłoszonego 17 października 1997.
156. United Nation Human Development Raport za rok 1997, Tab. 2.1.
157. Ibid., ilustracje 2 i 2b.
158. „Western Companies Compete to Win Business of Chinese Babies”, *Wall Street Journal*, 15 maja 1998. Przytaczam wypowiedź Roberta Lipsona, prezesa U.S.- -China Industrial Exchange Inc., która otwiera w Chinach szpitale dziecięce, działające na zasadach joint-venture.
159. Bernard Wysocki, „In Developing Nations Many Youths Splurge, Mainly on U.S. Goods”, *Wall Street Journal*, 26 czerwca 1997.
160. Chip Walker, „Can TV Save the Planet?” *American Demographics*, maj 1996, s. 42.
161. Cyndee Miller, „Teens Seen as the First Truly Global Consumers”, *Marketing News*, 27 marca 1995.
162. Renzo Rosso, *ForTty*, publikacja własna.
163. *Wall Street Journal*, 26 czerwca 1997.
164. Dirk Smillie, „Tuning in First Global TV Generation”, *Christian Science Monitor*, 4 czerwca 1997.
165. Walker, „Can TV Save the Planet? „, s. 42.
166. Tim Brennan, „PC” and Decline of the American Empire”, *Social Policy*, lato 1991, s. 16.
167. Ibid.
168. *New York Times*, 8 grudnia 1997, D12.

169. Sarah Eisenstein, *Give Us Bread But Give Us Roses* (Routledge, Nowy Jork, 1983), s. 32.
170. Dorothy Inglis, *Bread and Roses*, (Killick Press, Nowy Jork, 1996), s. 1.
171. James Howard Kunstler, *The Geography of Nowhere*, Touchstone, Nowy Jork, 1993.
172. Bob Ortega, *In Sam We Trust* (Times Books, Nowy Jork), 1998, s. 75.
173. Sam Walton z Johnem Hueyem, *Sam Waiton, Made in America: My Story* (Doubleday, Nowy Jork, 1992) s. 110.
174. *Globe and Mail*, 9 lutego 1998, Bl.
175. „Judge Rules That Toys’R’Us Illegally Limited Supplier Sales”, *Wall Street Journal*, 30 września 1997 (on-line).
176. Starbucks 1995 Annual Report.
177. Ibid.
178. John Barber, „Something Bitter Brewing Oyer Annex Cafe”, *Globe and Mail*, 9 listopada 1996.
179. Nina Munk, „Gap Gets It”, *Fortune*, 3 sierpnia 1998.
180. Scott Bedbury oświadczył, że „porównywanie nas do McDonald’sa budzi sprzeciw Wszyscy się o to obrażamy”, *Advertising Age*, 9 grudnia 1996, s. 49.
181. Nicole Nolan, „Starhucked!”, *In This Times*, 11 listopada 1996.
182. *Globe and Mail*, 7 lutego 1998, Al.
183. Alexis de Tocqueville, *O demokracji iy Ameryce*, t. II. s. 85, tłum. Barbara Janicka i Marcin Król (Wydawnictwo Znak, Kraków, 1996).
184. *New York Times*, 7 stycznia 1998, D4; artykuł cytuje *Licensing Letter* EPM Communications.

185. Wolf *The Entertainment Economy*, s. 224.
186. Ibid., XVII.
187. „Nelvana Acquires Leading Children’s Publisher Kids Can Press”, Canadian NewsWire, 19 sierpnia 1998.
188. „ *Forbes*, 17 października 1994.
189. „Diesel’s Guide to Working, Living Large”, *Ad Age International*, maj 1997.
190. „Why Foot Locker Is in a Sweat”, *Business Week*, 27 października 1997, s. 52.
191. Frances Anderton, „Hawking the Hustler Sensibility”, *New York Times*, 21 marca 1999.
192. „Mass Markets Inyadc the Land of Chic”, *Wall Street Journal*, 4 października 1996, Bl.
193. Kelly Barron, „Ihemc Players”, *Fortune*, 22 marca 1999, s. 53.
194. Wolf *Entertainment Econom1* s. 70.
195. „ Ibid., s. 68.
196. Geoff Pevere, *Team Spirit: A Field Guide to Roots Culture* (Doubleday, Toronto 1998), s. 50.
197. Ibid., s. 47
198. Ibid., s. 137.
199. Z „Atopias: The Challenge of Imagineering „wykładu ogłoszonego w Toronto Design Exchang.
200. Wolf *The Entertainment Economy*, s. 11.
201. American Booksellers Association i 26 niezależnych księgarzy wniosło w marcu 1998 pozew przeciwko Borders i Barnes & Noble, oskarżając te dwie największe amerykańskie firmy księgarskie o wykorzystywanie swoich rozmiarów do wymuszania na wydawcach „tajnych i sprzecznych z prawem”

umów, łamiących zasady wolnej konkurencji. W chwili, kiedy piszę te słowa, sprawa wciąż czeka na rozstrzygnięcie w kalifornijskim sądzie (liczba księgarzy w danych latach pochodzi ze źródeł ABA).

202. *Globe and Mail*, 21 listopada 1997.
203. *Vancouver Sun*, 10 grudnia 1996, C7.
204. *Forbes*, 17 października 1994.
205. Myers, *Adbashing*, s. 253.
206. Thomas Ferraro, UPI, 10 listopada 1983.
207. Ibid.
208. Peter Szekely, Reuters, 12 lipca 1995.
209. *New York Times*, 14 listopada 1993, s. 21.
210. Andrew L. Shapiro, „Memo to Chairman Bill”, *Nation*, 10 listopada 1997.
211. *Wall Street Journal*, 22 października 1997. A1.
212. *New York Times*, 17 listopada 1996.
213. *Billboard*, 2 listopada 1996.
214. *Globe and Mail*, 7 stycznia 1998, C2.
215. „Guardian Angels”, *New Yorker*, 25 listopada 1996, s. 47.
216. *Wall Street Journal*, 22 października 1997, A1.
217. *Sacramento Bee*, 10 grudnia 1997, E1.
218. Gail Shister, Knight Ridder Newspapers, 20 października 1998.
219. „Fresh Air”, National Public Radio, 29 września 1998.
220. Lawrie Miffhn, „ABC News Reporter Discovers the Limits of Investigating Disney”, *New York Times*, 19 listopada 1998.
221. Jennet Conant, „Don't Mess with Steve Brill”, *Vanity Fair*, sierpień 1997, s. 62-74.

222. „Controls Eased” Over Journalists and Artists; Deng Provides New Freedom for Media”, *South China Morning Post*, 30 września 1992, s. 1.
223. *Wall Street Journal*, 5 marca 1998. Wypowiedź padła 20 stycznia 1998 podczas zgromadzenia fundacji medialnej Freedom Forum.
224. Japan Economic Newswire, 22 października 1993.
225. Set Faison, „Dalai Lama Movie Imperils Disney’s Future in China”, *New York Times*, 26 listopada 1996.
226. „Gere’s „Corner” on Saying Tibet”, *San Francisco Chronicle*, 26 października 1997.
227. *Wall Street Journal*, 3 listopada 1997.
228. Constance L. Hays, „Math Book Salted with Brand Names Raises New Alarm”, *New York Times*, 21 marca 1999.
229. Grant McCracken, *Culture and Consumption: New Approaches to the Symbolic Character of Consumer Goods and Activities* (Indiana University Press, Bloomington, 1988).
230. Susan Fournier, „The Consumer and the Brand: An Understanding within Framework of Personal Relationships”, Harvard Business School, Division of Research, sprawozdanie robocze, wrzesień 1996, s. 64.
231. *Los Angeles Times*, 17 września 1997, E2.
232. *Sydney Morning Herald*, 21 marca 1998.
233. David Gans, „The Man Who Stole Michael Jackson’s Face”, *Wired*, luty 1995.
234. Eileen Fitzpatrick, „Lawsuit Doesn’t Sink Aqua „Barbie Girl” Driving Album Sales”, *Billboard*, 27 września 1997.
235. Joan H. Murphy, „Mattel - Where Security isn’t Child’s Play”, *Security Management*, styczeń 1990, s. 39.

236. Chuck Taylor, „Danish Breakout Group Aqua Toys with U. S. Pop Success with Its „Barbie Girl”, *Billboard*, 30 sierpnia 1997.
237. *Vancouver Sun*, 10 grudnia 1996, C7.
238. Barnes & Noble Booksellers, dokument wewnętrzny, udostępniony przez firmę.
239. Michael Moore, „Banned by Borders”, *Nation*, 20 listopada 1996.
240. Amy Harmon, „As America On Line Grows, Charges That Big Brother is Watching”, *New York Times*, 31 stycznia 1999, A1.
241. Ibid.
242. Ibid.
243. Noam Chomsky, „Market Democracy in a Neoliberal Order”, wykład na University of Cape Town, maj 1997, przedruk w: *Z Magazine*, wrzesień 1997, s. 40-46.
244. Z przemówienia „Corporatism and Plutocracy”, wygłoszonego na Uniwersytecie Harvardzkim, data nieustalona.
245. James Christie, „Bailey Satellites Do Damage Control”, *Globe and Mail*, 17 lipca 1996.
246. Michael Walker, „Scally? Not Me, says Fowler”, *Guardian*, 19 kwietnia 1997.
247. Nick Harris, „Footballer Falls Foul of the Rules”, *Independent*, 22 marca 1997.
248. Associated Press, 23 kwietnia 1997, cytowana wypowiedź Jill Krutick, analityka rynku rozrywki w Smith Barney.
249. John Lippman, „Godzilla Opening Weekend Receipts Disappoint Despite Big Ad Campaign”, *Wall Street Journal*, 26 maja 1998.
250. Peters, *The Circle of Innovation*, s. 349.

251. „MTV Man Warns about Branding”, *Globe and Mail*, 19 czerwca 1998.
252. „Nike’s Problems Don’t Seem to Be Short Term to Investors”, *New York Times*, 26 lutego 1998.
253. *Globe and Mail*, 8 maja 1999.
254. Strona internetowa Landora.
255. „People Buy Products Not Brands” Petera Schweitzera (seria White Papers J. Waltera Thompsona, bez daty).
256. „Big Brand Firms Know the Name is Everything”, *Irish Times*, 27 luty 1998.
257. Ortega, *In Sam We Trust*, s. 342.
258. „Trade and Development Report, 1997”.
259. Katz, *Just Do It*, s. 204.
260. Cathy Majtenyi, „Were Disney Dogs Treated Better Than Workers?”, *Catholic Register*, 23-30 grudnia 1996, s. 9.
261. „Extreme Spreadsheet Dude”, *Baffler*, nr 9, s. 79, i *Wall Street Journal*, 16 kwietnia 1998 (wersja internetowa).
262. John Gilardi, „Adidas Share Offer Set to Win Gold Medal”, Reuters, 26 października 1995.
263. *Globe and Mail*, 26 wrzesnia 1997.
264. Charles Kernaghan, „Behind the Label: Made in China „ dla National Labor Committee, marzec 1998.
265. *Los Angeles Times*, 16 września 1997. D5. Ponadto inwestorzy Sara Lee Corp. otrzymują solidny dochód z akcji, ale ich cena „wzrosła na przestrzeni ostatnich 12 miesięcy o 25%, pozostając w tyle za 35-procentowym wzrostem kursu odniesienia według indeksu giełdowego Standard & Poor 500”.
266. Peters, *The Circle of Innovation*, s. 16.

267. David Leonhardt, „Sara Lee: Playing with the Recipe”, *Business Week*, 27 kwietnia 1998, s. 114.
268. Ibid.
269. Jennifer Waters, „After Euphoria, Can Sara Lee Be Like Nike?”, *Crains Chiago Business*, 22 września 1997, s. 3.
270. Nina Munk, „How Levi Strauss Trashed a Great American Brand”, *Fortune*, 12 kwietnia 1999, s. 83.
271. „Levi Strauss & Co. to Close 11 of It’s North American Plants”, *Business Wire*, 22 luty1999, B1.
272. *Wall Street Journal*, 4 listopada 1997, B1.
273. Joanna Ramey, „Levi’s Will Resume Production in China After 5-Year Absence”, *Women’s Wear Daily*, 9 kwietnia 1998, s. 1.
274. „Anti-Sweatshop Activists Score in Campaign Targeting Athletic Retailers”, *Boston Globe*, 18 kwietnia 1999.
275. Richard S. Thoman, *Free Ports and Foreign Trade Zones* (Cornell Maritime Press, Cambridge, 1956).
276. Są to dane Międzynarodowej Organizacji Pracy z maja 1998, ale „Behind the Label: „Made in China” Charlesa Kernaghana (marzec 1998) zawiera znacznie wyższe liczby. Według szacunków Kernaghana w 400-a nie 124- chińskich specjalnych strefach ekonomicznych pracuje 30 mln osób.
277. „Special Action Program on Export Processing Zones” Międzynarodowej Organizacji Pracy Źródło: Auret Van Heerden.
278. Liczba podana przez Michaela Fingera ze Światowej Organizacji Handlu w prywatnej korespondencji z autorką. Nie ma żadnych oficjalnych szacunków.

279. Liczby dla lat 1985 i 1995 pochodzą z danych WTO. Liczby dla 1997 r. udostępniła Maquila Solidarity Network/Labor Behind the Label Coalition, Toronto.
280. *World Accounting Report*, lipiec 1992.
281. Saskia Sassen, *Losing Control? Sovereignty in an Age of Globalization* (Columbia University Press, Nowy Jork, 1996), s. 8-9.
282. „Castro Dampens WTO Party”, *Globe and Mail*, 20 maja 1998.
283. Martin Cottingham, „Cut to the Bone”, *New Statesman & Society*, 12 marca 1993, s. 12.
284. Rozmowa osobista, 2 września 1997.
285. Centrum Pomocy Robotnikom, Rosario.
286. „Globalization Changes the Face of Textile, Clothing and Footwear Industries”, komunikat prasowy Międzynarodowej Organizacji Pracy 28 października 1996.
287. „Working Conditions in Sports Shoe Factories in China Marketing Shoes for Nike and Reebok”, Asia Monitor Resource Centre i Hong Kong Christian Industrial Committee, wrzesień 1997.
288. Rozmowa osobista, 1 września 1997.
289. „Behind the Wire: Anti-Union Repression in Export Processing Zone”, raport Międzynarodowej Konfederacji Wolnych Związków Zawodowych.
290. Steven Greenhouse, *New York Times*, 29 lutego 1999.
291. Suzanne Goldenberg, „Colombo Stitch-Up”, *Guardian*, 7 listopada 1997.
292. Cottingham, „Cut to the Bone”, s. 12.
293. Goldenberg, „Colombo Stitch_Up”.

294. „The Globe-Trotting Shoe” Petera Maddena i Bethan Books, wydane przez Christian Aid.
295. Kernaghan, „Behind the Label: Made in China”.
296. Z dyskusji panelowej podczas konferencji poświęconej zjawisku międzynarodowej relokacji, która odbyła się w Brukseli w dniach 19-20 września 1996.
297. „Globalization Changes the Face of Textile”, MOP.
298. „Submission Concerning Pregnancy-Based Discrimination in Mexico’s Maquiladora Sector to the United States National Administrative Office”, przygotowany przez Women’s Rights Project, Human Rights Watch! America’s Labour Rights Fund i Asociación Nacional de Abogados Democráticos, 15 maja 1997.
299. „No Guarantees: Sex Discrimination in Mexico’s Maquiladora Sector”, Women’s Rights Project, Human Rights Watch, sierpień 1996.
300. Laura Eggerston, „Abuse Part of Jobs at Mexican Firms”, *Globe and Mail*, 14 października 1997.
301. Cottingham, „Cut to the Bone”.
302. „General Motors Corporation’s Responce to June 28, 1996 Letter from Human Rights Watch”. Cytowana wypowiedź znalazła się w liście z sierpnia 1996, podpisanym przez Gregory E. Lau, dyrektora wykonawczego Worldwide Executive Cempensation and Corporate Governance.
303. *Wall Street Journal* „, 21 listopada 1997 (on-line).
304. Kate Bronfenbrenner, „We’ll Close! Plant Closing, Plant-Closing Threats, Union Organizing and NAFTA”, *Multinational Monitor*, 18, nr 3, marzec 1997.

305. David Fischer, „Global Hopscotch”, *U. S. News and World Report*, 5 czerwca 1995.
306. Henry Sander, „Sprinting to the Forefront”, *Far Eastern Economic Review*, 1 sierpnia 1996, s. 50.
307. Rozmowa osobista, 3 września 1997.
308. Ortega, *In Sam We Trust*, s. 250.
309. „South Korea Will Leave Indonesia if Strikes Continue”, *Straits Times* (Singapur), 30 kwietnia 1997, s. 18. Artykuł zawiera informację, iż dyrektor Reeboka na Indonezję Scott Thomas spotkał się z przedstawicielami władz Korei Południowej i oświadczył, że jeśli strajki w Indonezji nie skończą się, firma może znowu przenieść się w inne miejsce, ponieważ Reebok „bez trudu może przerwycić zamówienia do innych krajów, jeśli sytuacja [w Indonezji] nie ulegnie zmianie”.
310. *Jakarta Post*, 30 kwietnia 1997.
311. „Nike in China (wersja skrócona), Harvard Business School, 9-390-092, 12 sierpnia 1993.
312. „Nike Joins President Clinton s Fair Labor Coalmon „, PR NewsWire, 2 sierpnia 1996.
313. Christopher Reed, „Sweatshops Jobs Don’t Put Food On Table”, *Globe and Mail*, 9 maja 1997.
314. Allen R. Myerson, „In Principle, a Case for More Sweatshops „, *New York Times*, 22 czerwca 1997, s. 4-5.
315. Ibid.
316. „Labour-Women Say Nike Supports Women in Adds, But Not in Factories Inter Press Service, 29 października 1997.
317. „Raising Wages a Penny an Hour”, komunikat prasowy National Labor Committee, 29 marca 1998. Płace spadły z 27 do 15

centów na godzinę, mimo że Nike wprowadził 6-procentową podwyżkę.

318. „High Unemployment, Higher Prices and Lower Wages”, komunikat prasowy Ibon, 15 marca 1999.
319. „Two Shoe Firms Close RP Shops”, *Philippine Daily Enquirer*, 22 lutego 1999. Fabryki, o których mowa, to P K. Export, która zwolniła 300 osób w 1998 roku i wciąż zatrudniała 767, kiedy ogłaszano likwidację, i Lotus Footwear, zatrudniająca 438 robotników w chwili ogłoszenia likwidacji.
320. Aaron Bernstein, „Outsourced - And Out of Luck”, *Business Week*, 17 lipca 1995, s. 60-61.
321. „A Conversation with Charles Handy”, *Organizational Dynamics*, lato 1996, s. 15-26.
322. Dla przykładu, w Kanadzie „według Statistics Canada pomiędzy rokiem 1976 a 1997 liczba Kanadyjczyków zatrudnionych w sektorze produkcji spadła z 36 do 27% wszystkich zatrudnionych. W tym samym okresie odsetek zatrudnionych w sektorze usług wzrósł z 65 do 73%”. *Report on Business Magazine*, kwiecień 1998, s. 74.
323. Donna Smith i Carole Lusby. „Analysys od Educational Needs Assesment of Retail Employees”, Ryerson Polytechnic University, 14 lutego 1997.
324. Rozmowa osobista, 7 października 1997.
325. Rozmowa osobista, 7 października 1997.
326. Rozmowa osobista, 24 października 1997.
327. W Stanach Zjednoczonych średnia stawka godzinowa pracownika handlu detalicznego wynosi 8,26 USD.

328. Ortega, *In Sam We Trust*, s. 361. W Kanadzie pracownicy Wal-Marta dostają 8 dolarów kanadyjskich za godzinę, zarabiając rocznie średnio około 12 000.
329. *San Francisco Chronicle*, 3 października 1997, A19.
330. Dan Gallin jest sekretarzem generalnym International Union of Food, Agricultural, Hotel, Restaurant, Catering, Tobacco and Allied Workers Association (IUF), mającego swoją siedzibę w Genewie. Cytowaną definicję zaproponował podczas wywiadu dla strony internetowej McSpotlight. Dobrą ilustrację ingerencji praw chroniących znak towarowy w publiczną debatę na temat rzeczywistego krajobrazu korporacyjnej polityki stanowi groźba McDonald's Corporation pozwania do sądu Oxford Dictionary (między innymi) za zamieszczoną w słowniku definicję słowa „McJobs”. Nie dosyć, że McDonald's, zatrudniający ponad milion osób na całym świecie, odegrał ogromną rolę w upowszechnieniu niskich standardów zatrudnienia, określanych obecnie jako „Mcjobs”, to jeszcze postanowił utrudnić nam publiczną dyskusję na temat implikacji tego zjawiska.
331. Wyrok ogłoszony 19 czerwca 1997.
332. *Good Morning America*, 16 kwietnia 1998, rozmowa Kevina Newmana z gośćmi audycji, Bryanem Drappem i Dominikiem Tocco.
333. Rozmowa osobista, 7 października 1997.
334. List Richarda L. Flanagana, prezesa Borders Stores, skierowany do „pracowników księgarni, sklepów muzycznych i kawiarenek Borders”, 30 maja 1997.
335. Rozmowa osobista, 24 października 1997.

336. „Why Store 21 Tried to Unonize”, strona internetowa Borders Books & Union Staff
337. Źródło: Dan Gallin, sekretarz generalny International Union of Food, Agricultural, Hotel, Restaurant, Catering, Tobacco and Allied Workers (IUF), na stronie inetrnetowej McSpotlight.
338. *Globe and Mail*, 13 czerwca 1998.
339. Ontario Labour Relations Board, akta nr. 0387-96-R. Postanowienie podpisane przez Janice Johnston, zastępcę prezesa, i H. Peacocka, członka rady, 10 lutego 1997.
340. W 1997 r. w niepełnym wymiarze godzin pracowało w Stanach Zjednoczonych 23,4 mln osób. *Handbook of U.S. Labor Statistic*, Bureau of Labor Statistic, 1998. Według Harry’ego Polda, badającego rynek pracy dla Statistic Canada, w latach 1975-1997 liczba zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin wzrosła w Kanadzie o 4,2%, podczas gdy w tym samym okresie liczba zatrudnionych na pełnym etacie wzrosła zaledwie o 1,5% („Employment 8c Job Growth”, Labour Household Surveys Analysys Division, 1998).
341. Andrew Jackson, „Creating More and Better Jobs Through Reduction of Working Time”, referat na Canadian Labour Conference, luty 1998.
342. Rozmowa osobista, 24 października 1997.
343. Ortega, *In Sam We Trust*, s. 351.
344. *USA Today*, 5 sierpnia 1997, Bl.
345. Ibid.
346. Ortega, *In Sam We Trust*, s. XIII.
347. Jim Frederick, „Interment Camp: The Intern Economy and the Culture Trust”, *Baler*, nr 9, s. 51-58.

348. Ibid.
349. Amerykański Departament Pracy.
350. „Staffing Services Annual Update”, National Association of Temporary and Staffing Services, 1999.
351. Faktycznie rzecz biorąc Manpower, zatrudniający 800 tys. pracowników, jest większym pracodawcą od Wal-Marta, który ma na liście płac tylko 720 tys. osób, ale ponieważ pracownicy Manpower nie pracują codziennie, w skali dziennej Wal-Mart zatrudnia więcej osób.
352. *USA Today*, 5 sierpnia 1997, Bl.
353. Helen Cooper i Thomas Kamm, „Europe Firms Lift Unemployment by Laying Off Unneeded Workers”, *Wall Street Journal*, 3 czerwca 1998.
354. Ibid.
355. Ibid.
356. Cooper i Kamm, „Europe Firms Lift Unemployment”.
357. United States Bureau of Labor Statistics.
358. Bruce Steinberg, „Temporary Help Annual Update for 1997”.
359. Bernstein, „Outsourced - Out of Luck”.
360. Ibid.
361. Peters, *The Circle of Innovation*, s. 240.
362. Steinberg, „Temporary Help Annual Update for 1997”.
363. Chris Benner, „Shock Absorbers in the Flexible Economy: The Rise of Contingent Employment in Silicon Valley”, maj 1996. Opublikowane przez Working Partnership USA.
364. Leslie Helm, „Microsoft Testing Limits on Temp Workers Use”, *Los Angeles Times*, 7 grudnia 1997, Dl.
365. Ibid.

366. Microsoft nie zamierza wyjawiać, ilu pracowników tymczasowych zatrudnia, ale National Writers Union podaje liczbę 5750, którą otrzymał, policzywszy adresy internetowe w Microsoftzie zaczynające się od litery „a”. „A” oznacza agencję i figuruje na wszystkich kontaktach pracowników tymczasowych.
367. Helm, „Microsoft Testing Limits”.
368. TechWire, 26 lipca 1997.
369. *Business Insurance*, 9 grudnia 1996, s. 3.
370. Kevin Ervin, „Microsoft Clarifies Relationship with Temporary Workers”, *Knight Ridder Tribune Business News*, 24 czerwca 1998.
371. „Alex Fryer, „Temporary Fix at Microsoft?”, *Seattle Times*, 16 grudnia 1997, A1.
372. Z wypowiedzi Boba Herbolda w Seattle, stan Waszyngton, 24 lipca 1997. Przekład.
373. Helm, „Microsoft Testing Limits”.
374. Jonathan D. Miller, „Microsoft cutting back? In one sense it has, official says”, *Eastside Journal*, Bellevue WA, 17 lipca 1997.
375. Uwagi ogłoszone przez Boba Herbolda, wicedyrektora wykonawczego i dyrektora operacyjnego Microsoftu, podczas rocznego zgromadzenia akcjonariuszy 14 listopada 1997, Seattle w stanie Waszyngton.
376. Peters, *The Circle of Innovation*, s. 184-5.
377. Daniel H. Pink, „Free Agent Nation”, *Fast Company*, grudzień 1997/styczeń 1998.
378. „Opportunity Rocks!”, *Details*, czerwiec 1997, s. 103.
379. Ron Lieber, „Don’t Believe the Hype”, *Details*, czerwiec 1997, s. 113.

380. „How We Work Now”, *Newsweek*, 1 lutego 1999.
381. „Nonstandard Work, Substandard Jobs: Flexible Work Arrangements in the U.S.”, Economic Policy Institute, Waszyngton.
382. Benner, „Shock Absorbers in the Flexible Economy”.
383. *Employment and Unemployment in 1997: The Continuing Job Crisis*, Canadian Labour Congress.
384. Clive Thompson, „The Temp”, *This Magazine*, luty 1998, s. 32.
385. *San Francisco Examiner*, 27 kwietnia 1998, D27.
386. *Wall Street Journal*, 22 maja 1998 (wersja internetowa).
387. Pink, „Free Agent Nation”.
388. *Wall Street Journal*, 23 lutego 1998, A22.
389. „Runaway CEO Pay”, Executive PayWatch strona internetowa AEL-CIO.
390. „Executive Excess „98: Fifth Annual Executive Compensation Survey”, United for a Fair Economy, Boston, 23 kwietnia 1998.
391. *Globe and Mail*, „Report on Business”, 21 kwietnia 1998.
392. Jennifer Reingold, „Executive Pay”, *Business Week*, 20 kwietnia 1998, s. 64-70.
393. Z „Corporate Success, Social Failure, Corporate Credibility”, przemówienia wygłoszonego w Canadian Club, Toronto, 23 lutego 1998.
394. Keffo, komentarz redakcyjny, *Temp Slave*, wyd. 11.
395. „A Wake-up Call for Business”, *Business Week*, 1 września 1997, s. 26-27.
396. World Development Movement, „Corporate Giants: Their grip on the world’s economy”. Owe 5% zatrudnionych w skali globalnej obejmuje zarówno zatrudnionych bezpośrednio, jak i

niebezpośrednio (z tego 73 mln, czyli dwie trzecie, to zatrudnieni bezpośrednio). Dane dotyczące światowych środków produkcji podaję za World Investment Report UNCTAD z roku 1994.

397. „Global 500”, *Fortune*, 29 lipca 1991 i 3 sierpnia 1998 r. Kryterium rankingu firm jest osiągnięty dochód.
398. Challenger, Gray & Christmas i U.S. Bureau of Labor Statistics, 1999.
399. „UNCTAD Sounds Warning on Globalization”, komunikat dla prasy Konferencja Narodów Zjednoczonych ds. Handlu i Rozwoju, 11 września 1997.
400. „Poverty Amid Consumer Affluence”, Raport o stanie ludzkości z 1998 roku, komunikat prasowy 9 września 1998.
401. Aaron Berustem, „The Wage Squeeze”, *Business Week*, 17 lipca 1995, s. 54-62.
402. Bertrand Russel, *Ideas and Beliefs of the Victorians: An historical revaluation of the Victorian Age*, Sylvan Press, Londyn, 1949, s. 20.
403. Kiedy Alan Greenspan wyraził pogląd, że szybkie tempo wzrostu nie zdoła utrzymać się bez końca, jeśli w którymś momencie nie zacznie mu towarzyszyć wzrost płac, *The Wall Street Journal* odpowiedział następująco: „Część całkowitego produktu krajowego brutto, zatrzymywana obecnie przez przedsiębiorstwa, jest najwyższa od 30 lat i wynosi 10%, podczas gdy część PKB trafiająca do robotników zmalała nieco na przestrzeni ostatnich lat do 58%. Zmiana tej sytuacji mogłaby mieć korzystny wpływ na gospodarkę poprzez zasilenie

pieniężni kieszeni konsumentów i wygaszenie potencjalnych niepokojów społecznych”.

404. J. Walker Smith i Ann Ciurman, *Rocking the Age: The Yankelovich Report on Generational Marketing*, HarperCollins, Nowy Jork, 1997, s. 102.
405. *American Demographics*, maj 1996.
406. *Business Week*, 3 listopada 1997.
407. Debbie Goad, „Hello, My Name Is Temp 378”, *Temp Slave*, wyd. 10, s. 6.
408. Steven Greenhouse, New York Times Service, wydruk, w *International Herald Tribune*, 31 marca 1998, 1.
409. Helm, „Microsoft Testing Limits...”
410. Greenhouse, New York Times Service. Cytowaną pracownicą jest Rebecca Hughes, która przez trzy lata redagowała w Microsoftzie CD-ROM-y.
411. Charles Handy, *The Hungry Spirit*, Hutchinson, Londyn 1997, s. 70-71.
412. Hal Niedzviecki, „Stupid jobs Arc Good to Relax With „T1”us *Magazine*, styczeń /luty 1998, s. 16-19.
413. Rozmowa osobista.
414. Saul D. Alinsky, *Rules for Radicals: A Pragmatic Primer for Realistic Radicals* (Random House, NowyJork 1971), s. 152.
415. Rozmowa osobista. Większość z atakujących reklamy artystów, z którymi rozmawiałam, wolała pozostać anonimowa.
416. Rozmowa osobista
417. Mary Kuntz, „Is Nothing Sacred”, *Business Week*, 18 maja 1998, s. 130-137.
418. Ibid.

419. Rozmowa osobista.
420. Rozmowa osobista.
421. *Katz, Just Do It*, s. 39.
422. *New York Times*, 4 kwietnia 1990, Bl. DeWitt F. Hełm Jr., prezes Association of American Advertisers, nazwał zamalowywanie reklam papierosów i alkoholu przez grupy działaczy kościelnych „samozwącną cenzurą”.
423. Alison Fahey, „Outdoor Feels the Drought”, *Advertising Age*, 6 sierpnia 1990, s. 3.
424. „The Greatest Test Around „Dispepsi, Negativland, 1997.
425. „Soda Pop”, *Entertainment Weekly*, 26 września 1997.
426. Susan J. Douglas, *Where the Girls Are* (Times Books, Nowy Jork, 1994), s. 227.
427. Rozmowa osobista.
428. Stephanie Strom, „Billboard Owners Switching, Not Fighting”, *New York Times*, 4 kwietnia 1990, Bl.
429. Steinem, „Sex, Lies Advertising”.
430. Rozmowa osobista.
431. John Seabrook, „The Big Sellout”, *New Yorker*, 20 i 27 października 1997, s. 182- -195.
432. Bob Paquin, „E-Guerillas in the Mist”, *Ottawa Citizen*, 26 października 1998.
433. Rozmowa osobista.
434. Manifest Earth First! z Brighton, Anglia.
435. *Guerilla Shots* 1, nr 1.
436. Carrie McLauren, „Advertising the Uncommercial”, *Escandola*, wyd. przez Matador Records, listopad 1995.

437. Jim Boothroyd, „ABC Opens the Door”, *Adbusters*, zima 1998, Ml.
438. Rozmowa osobista.
439. Mitchel Raphael, „Corporate Perversion”, *Toronto Star*, 7 lutego 1998, Ml.
440. Dong Saunders, „One Person’s Audio Debris is Another’s Musical Treasure”, *Globe and Mail*, 25 września 1997, C5.
441. Barnaby Marshall, „Negativland: Mark Hosier on the Ad Assault”, *Shift* on-line, 22.
442. *Time*, 17 listopada 1997.
443. *Advertising Age*, 18 listopada 1996.
444. Lopiano-Misdom i De Luca, *Street Trends*, s. 27-28.
445. „Anarchy in the U. K.”, *Times* (Londyn), 16 maja 1998.
446. Martin Espada, *Zapata’s Disciple* (South End Press, Boston 1998).
447. „Nader Nixes Nike USD 25K Run”, *Washington Post*, 13 maja 1999.
448. Wilson Bryan Key, *Subliminal Seduction* (Penguin, NowyJork 1973), s. 7.
449. James Twitchell, *Adcuit USA: The Triumph of Advertising in American Culture* (Columbia Uniyersity Press, Nowy Jork 1996), s. 12.
450. Termin „kreatywna psychiatria” pochodzi z przemówienia profesora dziennikarstwa z Uniwersytetu Columbia Waltera B. Pitkina, wygłoszonego w 1933 r. na konwencji Association of National Advertisers.
451. Rort *OurMasters Voice*, s. 382-83.
452. Ibid.

453. C. B. Larrabee, „Mr. Schlink”, *Printer’s Ink*, 11 stycznia 1934, s. 10.
454. John Jordan, „The Art of Necessity: The Subversive Imagination of Anti-Road Protest and Reclaim the Streets”, w *DiY Culture: Party Protest in Nineties Britain*, -- pod red. George’a McKaya (Verso, Londyn 1998).
455. Ibid.
456. Ibid.
457. Ibid.
458. agitka RTS.
459. Rozmowa osobista.
460. *Mixmag*, nr 73, czerwiec 1997, s. 101.
461. Liverpoolski robotnik cytowany przez *Do or Die*, nr 6, s. 9.
462. *Daily Telegraph*, 14 kwietnia 1997.
463. „Riot Frenzy - Anarchist Thugs Bring Terror to London”, *Express*, 13 kwietnia 1997.
464. Rozmowa osobista.
465. Oficjalny raport RTS z Sydney.
466. Oba cytaty pochodzą z relacji *SchNEWS*.
467. *San Francisco Weekly*, 27 maja 1998.
468. Lista ta obejmowała wszystkie miasta, które próbowały zorganizować *street parties*. Nie wszędzie to się udało i kilka imprez zostało w ostatniej chwili odwołanych.
469. Z wywiadu przeprowadzonego przez Oxblooda Ruffma z grupy hakerów Cult of the Dead Cow. Autentyczność wywiadu potwierdzona przez Zródło,
470. „Tho their lies we respond with pies.” „Derr Pied!”, komunikat dla prasy Biotic Baking Brigade, 10 marca 1999.

471. „Entarteurs Take Note: Custard Wins Test of Best Pic for Throwing”, *Wall Street Journal*, 26 maja 1999.
472. Kitty Krupat, „From War Zone to Free Trade Zone”, w *No Sweat*, s. 56.
473. „Toy Story”, *Dateline*, NBC, 17 grudnia 1996.
474. Sydney H. Schamberg, „Six Cents an Hour”, czerwiec 1996.
475. „Suu Kyi Calis for hait to Investment in Burma”, *Australia Herold*, 4 września 1995.
476. „Disney Labor Abuses in China”, raport Hong Kong Christian Industrial Committee.
477. Ortega, in *Sam We Trust*, s. 236.
478. Philip S. Foner, *Women aud the American Labor Movement*, The Free Press, Nowy Jork 1979, s. 358.
479. William Greider, *One World, Ready or Not* (Simon & Schuster, Nowy Jork 1997), s. 338.
480. Proces o zniesławienie wytoczono „szwajcarskiej organizacji, która przetłumaczyła publikację War on Wants *The Baby Killer* . Za: „Baby Milk: Destruction of a World Resource” (Catholic Institute for International Relations, Londyn 1993), s.3.
481. Fred Pearce, „Legacy of a Nightmare „, *Guardian*, 8 sierpnia 1998. Liczba ofiar według ostrożnych szacunków. Według Satinath Sarangi, badacza z Bhopal, łączna liczba ofiar śmiertelnych wyniosła 16 tysięcy.
482. Myriam Vander Stichele i Peter Pennartz, *Mak ing it Our Business: European NGO Campaigns on Transnational Corporations*, Catholic Institute for International Relations, Londyn 1996.
483. Rozmowa osobista.

484. „Corporations and Human Rights”, *Human Rights Watch 1997 World Report*.
485. Julie Light, „Repression, Inc.: The Assault on Human Rights”, *Corporate Watch*, 4 lutego 1999.
486. „The Enron Project in Maharashtra: Protests Suppressed in the Name of Development”, Amnesty International, 17 lipca 1997, s. 2.
487. Doonesbury, *Toronto Star*, 25 i 27 czerwca 1997.
488. Pico Iyer, „India’s Night of Death”, *Time*, 17 grudnia 1984.
489. Rozmowa osobista.
490. Rozmowa osobista.
491. Stuart Ewen, *Captains of Consciousness* (McGraw-Hill, Nowy Jork 1976), s. 80.
492. Rozmowa osobista.
493. Lorraine Dusk „What Jogging Has to Do with Jogjakarta”, *USA Today*, 21 maja 1998.
494. Od połączenia ang. *logo* i „glow” [blask, poświatła]. Neal Stevenson, *Snow Crash*, Bantam Books, Nowy Jork 1992, s. 7.
495. „Testimony of Wendy Diaz before the Committee on the International Relations”, Congressional Testimony by Federal Document Clearing House, 11 czerwca 1996.
496. Joyce Barrett i Joanna Ramey, „Sweatshop-buster Charles Kernaghan: Fashion Hits Its Nader; Ralph Nader”, *Women’s Wear Daily*, 6 czerwca 1996, s. 1.
497. Steven Greenhouse, „Anti-Sweatshop Crusader Makes Celebrities, Big Business Tremble”, *New York Times*, 4 lipca 1996.
498. Kernaghan, „Behind the Label: „Made in China”.

499. Różne źródła. Potwierdzone przez NLC.
500. Cathy Majtenyi, „Were Disney Dogs Treated Better Than Workers?”, *Catholic Register*, 23-30 grudnia 1996, s. 9.
501. „An Appeal to Wait Disney „w *No Sweat*, pod red. Andrew Rossa, s. 101.
502. Cynthia Enloe „We Are What We Wear”, W *Of Common Cloth*, pod red. Wendy - Chapkis i Cynthii Enloe (Transnational Institute, Amsterdam 1983), s. 119.
503. Rozmowa osobista.
504. Ortega, *In Sam We Trust*, s. 228.
505. „What’s Wrong with McDonald’s Factsheet”, po raz pierwszy opublikowane - przez londyński Greenpeace w 1986 r.
506. Honduran Child Labor Described”, *Boston Globe*, 30 maja 1996.
507. Andrew Ross, „Introduction”, w *No Sweat*, s. 27.
508. „Tarnished Rings?” *Wall Street Journal*, 6 stycznia 1999.
509. „Rootie & the Blowish Criticizes Suzuki for Ties to Burmese Military Junta”, komunikat dla prasy Rootie & the Blowish, 24 maja 1999.
510. Josh Feit, „Stepping on Nike’s Toes”, *Now*, 27 listopada - 3 grudnia 1997, przedruk w *Wilamette Week*.
511. „Pond Crowd Pummels Eisner’s Mighty Bucks”, *Variety*, 2 marca 1997.
512. *Hollywood Reporter*, 26 lutego 1997 i *Variety*, 3 marca 1997.
513. *The Sweatshop Quandary: Corporate Responsibility on the Global Frontier*, pod red. - Pamela Valery (Investor Responsibility Center), Waszyngton 1998, s. 19.
514. Memo Maquila Solidarity Network z 4 maja 1998, „Nike Day of Action Canada Report & Task Force Update”.

515. „Nike protest update”, *LabourAlerts*, 18 października 1998.
516. „Nike Mobilization: Local Reports”, *Labor Alerts*, Campaign for Labor Rights, 26 października 1998.
517. Mark L. Zusman, „Editor’s Notebook”, *Villamette Week*, 12 czerwca 1996.
518. *Oregonian*, 16 czerwca 1996.
519. Strona internetowa Campaign for Labor Rights, raport regionalny.
520. Nick Alexander, „Sweatshop Activism: Missing Pieces”, *Z Magazine*, wrzesień 1997, s. 14-17.
521. Rozmowa osobista, 6 października 1997.
522. *Katz, Just Do It*, s. 271.
523. List datowany 24 października 1997.
524. Rozmowa osobista.
525. David Gonzales, „Youthful Foes Go Toe to Toe with Nike”, *New York Times*, 27 września 1997, Bl.
526. Rozmowa osobista.
527. Protokół ze spotkania przedstawicieli Nike a z pracownikami Edenwaid-Gun - Hill Neighborhood Center, które odbyło się 10 września 1997.
528. Rozmowa osobista.
529. Wages and Living Expense for Nike Workers in Indonesia”, raport opublikowany przez Global Exchange, 23 września 1998.
530. „Nike Rises Wages for Indonesian Workers”, *Oregonian*, 16 października 1998.
531. „Nike to Improve Minimum Monthly Wage Package for Indonesian Workers”, komunikat prasowy Nike’a, 19 marca 1999.

532. Steven Greenhouse, „Nike Critic Praises Gains in Air Quality at Vietnam Factory”, *New York Times*, 12 marca 1999.
533. Shanthi Kalathil, „Being Tied to Nike Affects Share Price of Yue Yuen”, *Wall Street Journal*, 25 marca 1998.
534. „Third quarters brings 70 percent increase in net income for sneaker giant”, Associated Press, 19 marca 1999.
535. „Cole Haan Joins Ranka of Shoe Companies Leaying Maine”, Associated Press, 23 kwietnia 1999.
536. Zusman, „Editor’s Notebook”.
537. Robin Grove-White, „Brent Spar Rewrote the Rules”, *New Statesman*, 20 czerwca 1997, s. 17-19.
538. „Battle of Giants, Big and Small”, *Guardian*, 22 czerwca 1995, s. 4.
539. „Giant Outsmarted: How Greenpeace Sunk Shell’s Plan to Dump Big Oil Rig in Atlantic”, *Wall Street Journal*, 7 lipca 1995.
540. Grove-White, „Brent Spar Rewrote the Rules”.
541. „Battle of Giants”, *Guardian*.
542. Suzanne Moore „Sea Changes in Political Talk”, *Guardian*, 22 czerwca 1995.
543. Megan Tresidder „SlickAnswers in OilyWaters „*Guardian*, 24 czerwca 1995,s. 27.
544. „Giant Outsmarted”, *Wall Street Journal*.
545. Notatka sporządzona przez majora Paula Okuntimo, datowana 5 maja 1994, przedrukowana przez *Harpers* w czerwcu 1996.
546. Andrew Rowell i Stephen Kretzmann, „The Ogoni Struggle”, raport Project Underground, Berkeley, 1996.
547. Nadine Gordimer, „In Nigeria the Price for Oil Is Blood „ *New York Times*, 25 maja 1997.

548. List datowany 2 czerwca 1998, zamieszczony na liście shell-nigeria-action.
549. Z listu R.B. Blakely ego do autorki, datowanego 6 czerwca 1997.
550. Janet Guyon, „Why Is the Most Profitable Company Turning Itself Inside Out?”, *Fortune*, 4 sierpnia 1997, s. 120.
551. Jonathan Schorr, „Board Holds OtTon Shell Decision”, *Oakland Tribune*, 8 sierpnia 1997.
552. Victor Dania, rzecznik prasowy Shella, powiedział: „pracujemy nad uleczeniem ran”; za „Shell Cleaning Up Act for Ogoniland Return”, *Times* (Londyn), 11 lipca 1997.
553. Matthew Tosteyin, „Attacks Cut Bigerian Oil Output by One Fifth”, Reuters, - 7 października 1998.
554. Nigerian Protesters Seize Shell Helicopters”, BBC, 8 października 1998 i „Nigerians Seize Sheil Oil Stations”, Associated Press, 7 października 1998.
555. Franny Armstrong, „Why Won't British TV Show a Film About McLibel? *Guardian*, 19 czerwca 1998.
556. Ibid.
557. „McLibel in London”, *Fortune*, 20 marca 1995.
558. „Anti-McDonald's Activists Take Message Online”, Associated Press, 27 marca 1996.
559. „Activists Win Partial Victory in Appeal Oyer McDonald's Libel Case”, Associated Press, 31 marca 1999.
560. „Few Nuggets and Very Small Fries”, *Guardian*, 20 czerwca 1997, s. 22.
561. „Guess Who's Still in Trouble?”, Campaign for Labor Rights, biuletyn nr 9, październik 1997, s. 4.

562. John Vidal, *McLibel* (Macmillan, Londyn 1997), s. 314-15; cytat pochodzi z posłowania napisanego przez Steel i Morrisa.
563. „Asian Workers Sue Retailers in U.S., Apparel Firms”, *Wali Street Journal*, - 14 stycznia 1999.
564. David A. Love, „A New Leaf for Nigeria?”, *Washington Post*, 22 sierpnia 1998, A17. Wypowiedź Jenny Green: „Shell Faces Saro-Wiwa Legal Action”, *Independent*, 21 maja 1999.
565. „Sites for Sore Consumers”, *Washington Post*, 29 marca 1998.
566. Eyeline Lubbers, „Counterstrategies Against Online Activism”, *Teiepoiis*, 22 września 1998.
567. Liczba ta, udostępniona przez McSpotlight, stanowi zapis wszystkich „trafień”, obejmujący także wielokrotnych odwiedzających.
568. Rozmowa osobista.
569. Lubbers, „Counterstrategies Against Online Activism”.
570. John Vidal, „Modern Warfare”, *Guardian*, 13 stycznia 1999.
571. Rozmowa osobista.
572. G. Kramer, „Suu Kyi Urges U.S. Boycott”, Associated Press, 27 stycznia 1997.
573. Farhan Haq, „Burma-Finance: Oil company digs in heels despite Rangoon’s record”, Inter Press Service, 4 lutego 1997.
574. „Pepsi, Burma, Take 2: Pepsi Responds to Aims of Target Audience”, DowJones - - News Service, 27 stycznia 1997.
575. Strona internetowa Free Burma Coalition.
576. „NUS Withdraws from McDonald’s Privilege Card Scheme”, komunikat prasowy McLibel Support Campaign, 14 kwietnia 1998.

577. „Nike Campaign Strategy, Part 1”, *LaborAlerts*, 14 stycznia 1998.
578. „Reports on Nike Demos”, *LaborAlerts*, 21 kwietnia 1998.
579. Verena Drobnik, „Anti-Sweatshop Protesters march up Fifth Avenue”, Associated Press, 6 marca 1999.
580. Feit, „Stepping on Nike’s Toes”.
581. „Was Your School’s Cap Made in This Sweatshop? A UNITE Report on Campus Caps Made by BJ8cB in the Dominican Republic”, opublikowany 13 kwietnia 1998.
582. „Dominican Republic Workers Urge University of Illinois to Demand Humane factory Conditions”, *Daily Illini*, 24 kwietnia 1998.
583. Steven Greenhouse, „Duke to Adopt a Code to Prevent Apparel from Being Made in Sweatshops”, *New York Times*, 8 marca 1998.
584. Steven Greenhouse, „Activism Surges at Campuses Nationwide, and Labor Is at Issue”, *New York Times*, 29 marca 1999.
585. Ibid.
586. „An Open Letter to the Students”, Charles Kernaghan, nie datowany.
587. William Cahn, *Lawrence 1912: The Bread & Roses Strike* (The Pilgrim Press, Nowy Jork 1977), s. 174.
588. Clayton Yeutter, kongresmen z Komisji Handlu za administracji Reagana, powiedział: „Uciekanie się do jednostronnych sankcji stało się niemal chwilową modą”. Cyt. za: Harry Dunphy, „States Dictate Own Foreign Policy”, Associated Press, 13 kwietnia 1998.
589. „Struggle over States”, *Journal of Commerce*, 4 sierpnia 1998.

590. Lucille Renwick, „Teens Efforts Give Soccer Balls the Boot”, *Los Angeles Times*, 23 grudnia 1996.
591. Simon Billenness, „Investing for a Better World”, 15 kwietnia 1998, wyd. przez Franklin Research & Development Corporation.
592. Elaine Herscher, „Berkeley Running Out of Gas”, *San Francisco Chronicle*, Al.
593. Robert Greenberg, „State and Local Sanctions Trouble U.S. Trade Partners”, *Wall Street Journal*, 1 kwietnia 1998.
594. Craig Forcece, *Putting Conscience into Commerce: Strategies for Making Human Rights Business as Usual*, International Centre for Human Rights and Democratic Development, Montreal 1997, s. 75.
595. Ken Silberstein, „So You Want to Trade with a Dictator”, *Mother Jones*, maj 1998.
596. „E.U. Raps U.S. on Trade Barriers”, *European Report*, 11, 28 grudnia 1998.
597. „Test Case Filed Contesting Validity of State and Local Sanctions Laws”, komunikat prasowy ICFTU z 30 kwietnia 1998.
598. „Judge Says Law Is Unconstitutional”, Associated Press, 5 października 1998. „Test
599. Case Filed Contesting Validity of State and Local Sanctions Laws”, komunikat prasowy ICFTU, 30 kwietnia 1998.
600. Charles Oliver, „What Do You Do When City Enacts Its Own Foreign Policy? *Investor's Business Daily*, 19 sierpnia 1997.
601. Silverstein, „So You Want to Trade with a Dictator”.

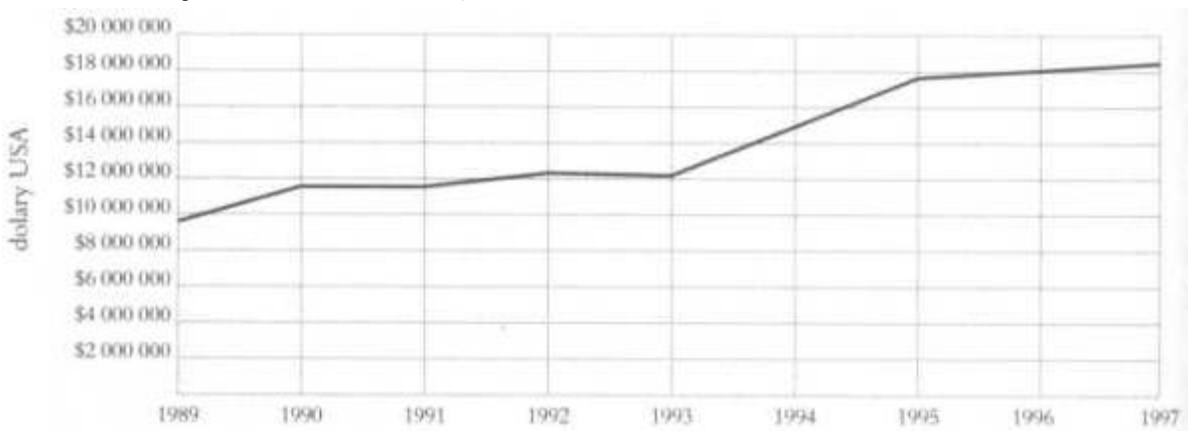
602. Wypowiedz Simona Billennessa w „Massachusetts Burma Law Update z 10 lipca 1998.
603. *Shell Canada Products v. Vancouver (City)* [1994 1 S.C.R. 231, 110 D.L.R. (4) 1, 163 N.R. 81.
604. Komentarz radnej Barbary Perrault. „NV City takes a swing at Shell”, *North Shore News*, 21 marca 1997, s. 3.
605. „Era’s Environmental Testimonies # 5”, wyd. przez Environmental Rights.
606. Danielle Knight, „Oil Giant Had Role in Killing”, International Press Service, 2 października 1998 oraz rozmowa osobista z Mike’iem Libbeyem, 4 czerwca 1999.
607. „Chevron, oil communities fail to agree on compensation”, *Punch* (Lagos), 16 lipca 1998, s. 9.
608. Greider, *One World, Ready or Not*, s. 497.
609. „Nike and Free Trade Failures: An Analysis by Campaign for Labor Rights”, *LaborAlerts*, 14 lipca 1998.
610. „Starbucks Criticized on Coffee-Workers Promise”, *Seattle Post-Intelligencer*, 6 marca 1997.
611. Ortega, *In Sam We Trust*, s. 317.
612. William J. Holstein, „Casting Nike as the Bad Guy”, *U.S. News and World Report*, 22 września 1997, s. 49.
613. Gerard Greenfield, „The Impact of TNC Subcontracting on Workers in Asia: Strategy Report - Part 2”. Niepublikowany.
614. Ortega, *In Sam We Trust*, s. XV
615. Rozmowa osobista.
616. „Heineken Bows to Pressure and Withdraws from Burma”, Reuters, 10 lipca 1996.

617. „U. S. Oil Company Vows to Remain in Thai-Burmese Pipeline Project”, Deutsche Press_Agentur, 17 czerwca 1997.
618. Gordon Laird, „Speak No Evil”, *This Magazine*, marzec/kwiecień 1998, s. 18-25.
619. List Tokiro Kawamury, prezesa Daishowa-Marubeni International do Bernarda Ominayaka, wodza Indian Lubicon, datowany 20 maja 1998.
620. Rozmowa osobista.
621. „M&S Bows to Shoppers” Fears and Orders Ban on Frankenfoods”, *Daily Mail*, 16 marca 1999.
622. Greenfield, nieopublikowany raport strategiczny.
623. Alan L. Rolnick, „Muzzling the Offshore Watchdogs”, *Bobbin*, luty 1997, s. 71.
624. Reklama Shella, *Business Week*, 5 kwietnia 1999.
625. „Profit, Profit, Profit: An Act of Commitment”, oświadczenie UK Oil Overthrow Association, 21 kwietnia 1999.
626. Alinsky, *Rules for Radicals*, s. 152.
627. „A Chine Business Code”, *LaborAlerts*, 5 czerwca 1999.
628. „Business-Humanitarian Forum Holds First Meeting”, komunikat prasowy BHF, 27 stycznia 1999.
629. Debora L. Spar, „The Spotlight on the Bottom Line”, *Foreign Affairs*, 13 marca 1998.
630. „Nike, Reebok Compete to Set Labor Rights Pace”, *LaborAlerts*, 25 marca 1999.
631. *Journal of Commerce*, 17 kwietnia 1997.
632. Układ Ogólny w sprawie Celi Handlu .
633. Układ o Współpracy Gospodarczej Azji i rejonu Pacyfiku .
634. Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju .

635. Guy de Jobquieres, „Network guerillas „ *Financial Times*, 30 kwietnia 1998.

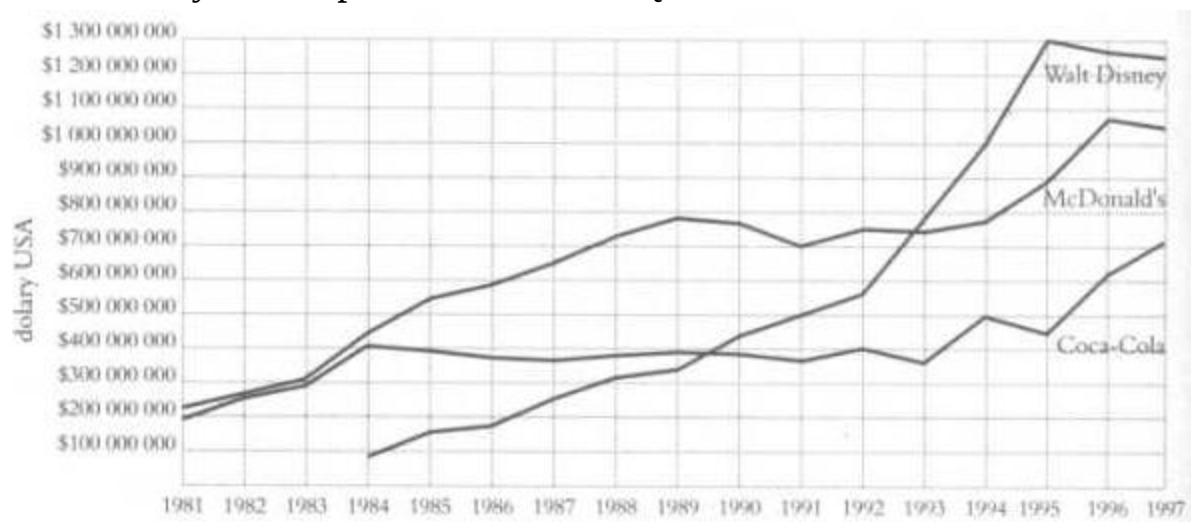
ANEKS

Tab. 1.3 Wydatki na reklamę Absolut Vodka w latach 1989-97 w USD.



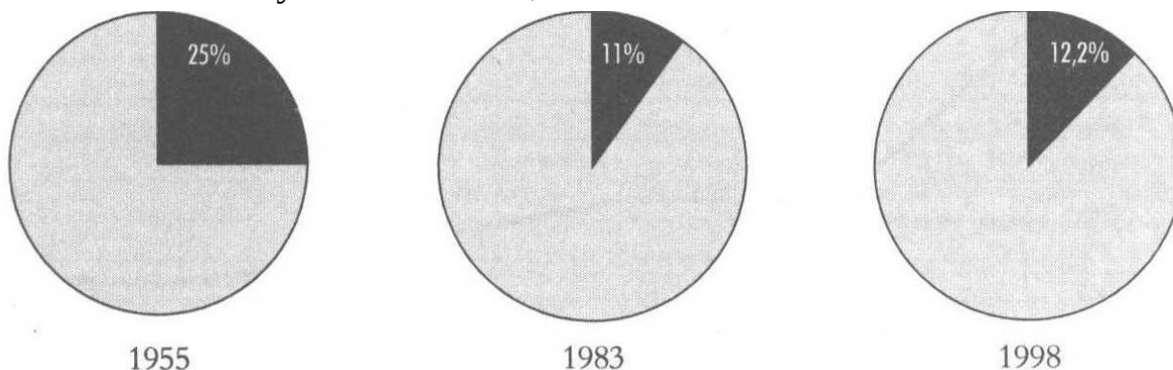
Źródło: doroczny dodatek „Meding Spending Guide” w Food & Beverag (sierpień 1991, sierpień 1993, sierpień 1995, lipiec 1996, sierpień 1998).

Tab. 1.4 Wydatki supemurek na reklamę w latach 1981-97w USD.



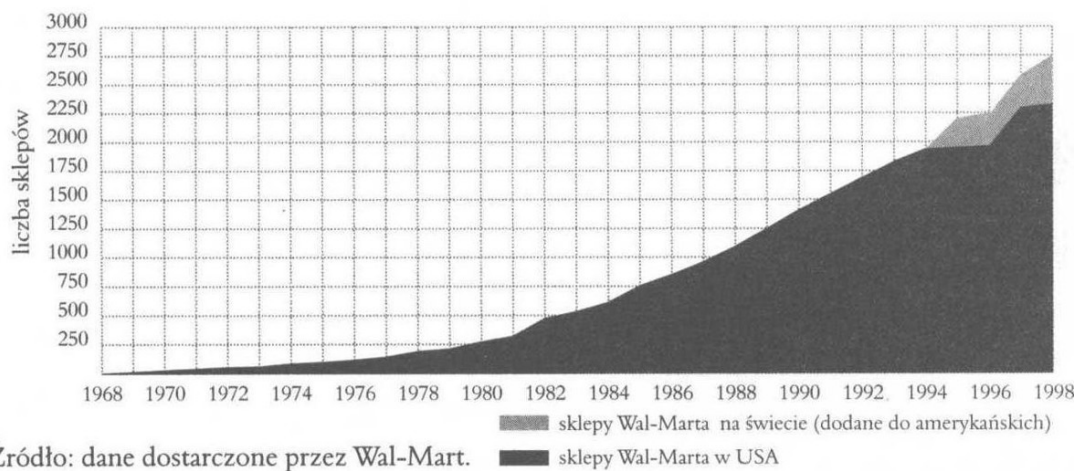
Źródło: „100 Leading National Advernsers, Advertising Age, 1982-98.

Tab. 2.1a Udział podatku korporacyjnego w całkowitych dochodach państwa dla Kanady w latach 1955, 1983 i 1998.

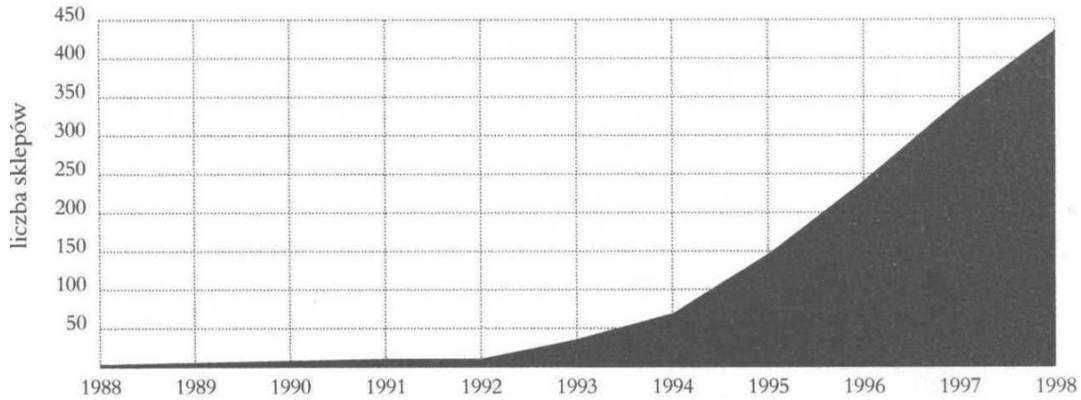


Źródła: Department of Finance, Canadian Economic Observer i Statistics Canada.

Tab. 6.1 Wzrost liczby sklepów Wal-Marta w latach 1968-98.

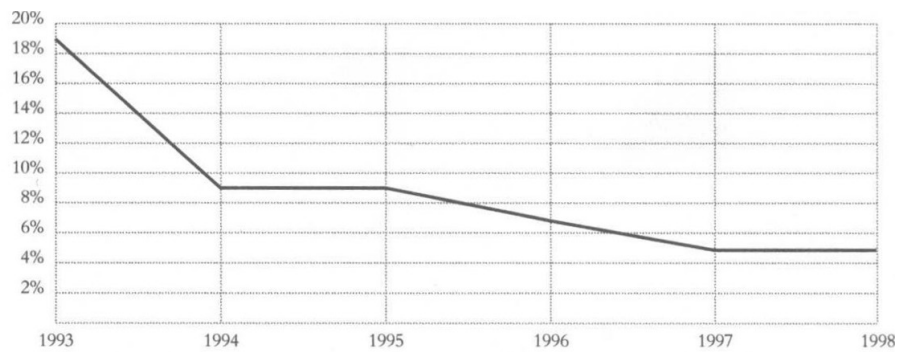


Tab. 6.2 Wzrost liczby wielkich centrów handlowych Wal-Marta w latach 1988-98.



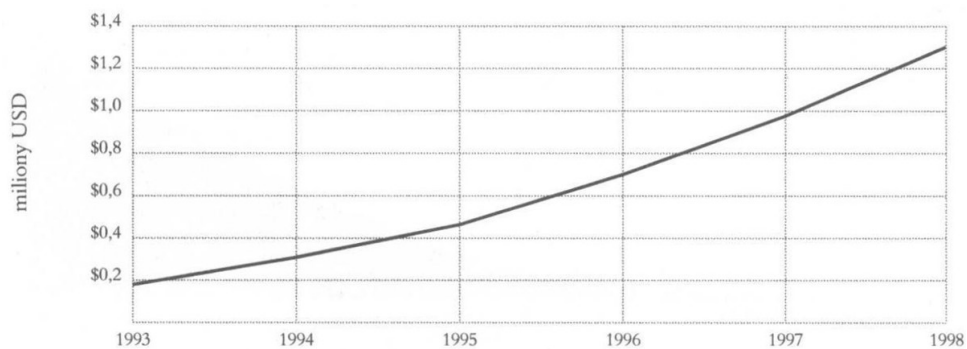
Źródło: dane dostarczone przez Wal-Mart.

Tab. 6.3 Spadek/wzrost obrotów statystycznej kafejki Starbucks w latach 1993-98



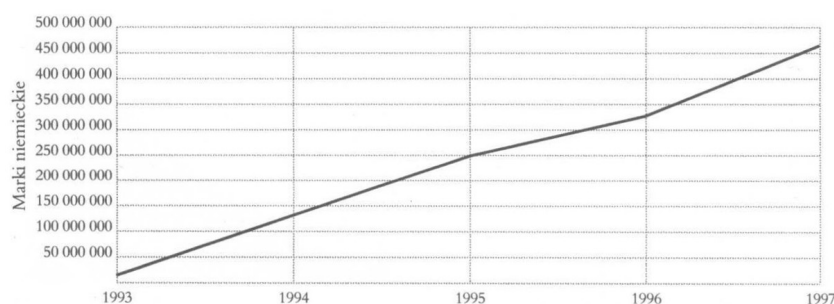
Źródło: Starbucks Annual Reports za 1997 i 1998.

Tab. 6.4 Całkowity dochód netto Starbucks w latach 1993-98.



Źródło: Starbucks Annual Reports za 1997 i 1998.

Tab. 9.1 Zyski Adidasa w latach 1993-97.



Źródła: AFX News, 11 kwietnia 1995; AFX News, 7 marca 1996; Reuters Financial Service, 11 marca 1997. We wrześniu 1999 1 DM = 0,53 USD.

Tab. 9.2 Zmiany procentowe liczby zatrudnionych w przemyśle tekstylnym, odzieżowym, skórzanym i obuwniczym na przestrzeni lat 1980-93.

Państwo	zmiana w %	Państwo	zmiana w %
Finlandia	-71,7	Mauritius	344,6
Szwecja	-65,4	Indonezja	177,4
Norwegia	-64,9	Maroko	166,5
Austria	-51,5	Jordania	160,8
Polska	-51,0	Jamajka	101,7
Syria	-50,0	Malezja	101,2
Francja	-45,4	Meksyk	85,5
Węgry	-43,1	Chiny	57,3
Holandia	-41,7	Iran	34,0
Wielka Brytania	-41,5	Turcja	33,7
Nowa Zelandia	-40,9	Filipiny	31,8
Niemcy	-40,2	Honduras	30,5
Hiszpania	-35,3	Chile	27,2
Australia	-34,7	Kenia	16,1
Argentyna	-32,9	Izrael	13,4
Stany Zjednoczone	-30,1	Wenezuela	7,9

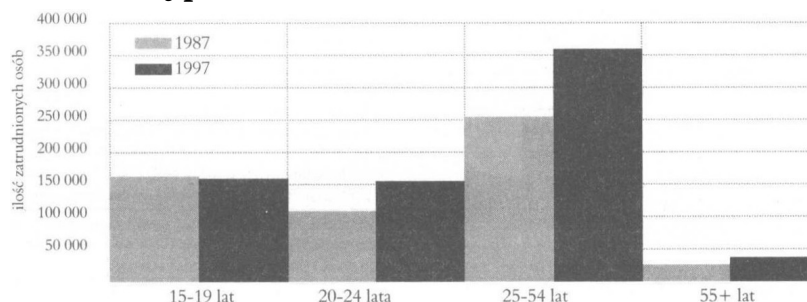
Źródło: International Labour Office.

Tab. 10.1 Średnia płaca godzinowa w handlu detalicznym w porównaniu ze średnią stawką godzinową dla wszystkich gałęzi gospodarki w roku 1997 dla USA, Kanady i Wielkiej Brytanii.

Zatrudnienie na pełen etat	12,26 USD	14,63 USD	9,10 £
Zatrudnienie czasowe	8,34 USD	10,7 USD	4,58 £
	U.S.A.	Kanada	Wielka Brytania

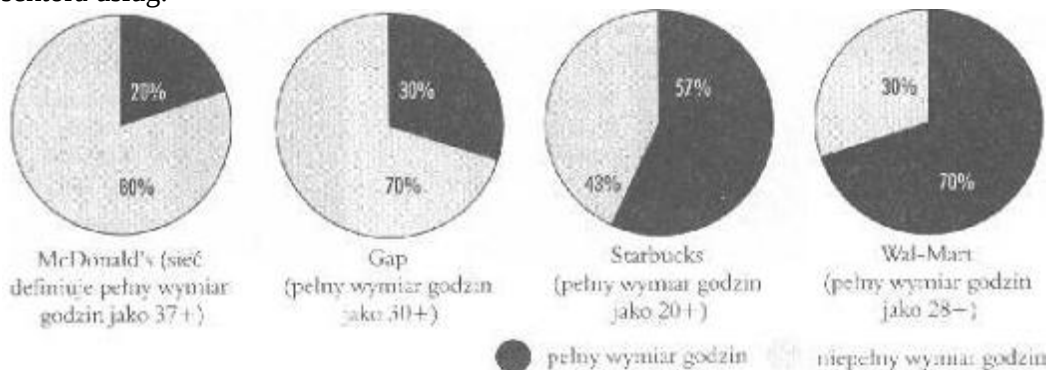
Źródło dla USA: Bureau for Labor Statistics. Źródło dla Kanady: Armila' Estimates on Employment, Earnings and Hours, Statistics Canada. Źródło dla Wielkiej Brytanii: New Earnings Survey, Office for National Statistics.

Tab. 10.3 Starzenie się pracowników fast-foodów w Kanadzie, 1987-97.



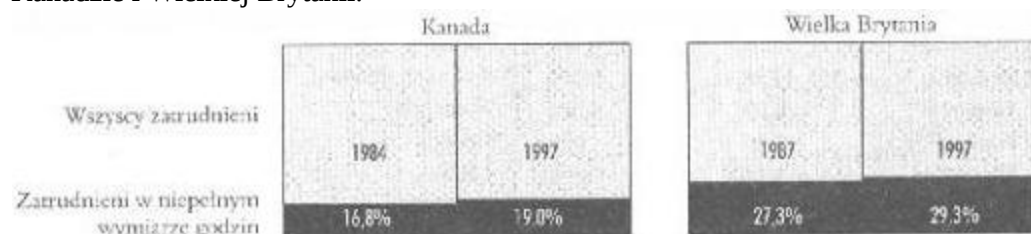
Źródło: Statistics Canada.

Tab. 10.4 Zatrudnieni w pełnym i niepełnym wymiarze godzin (w procentach) w wybranych sieciach sektora usług.



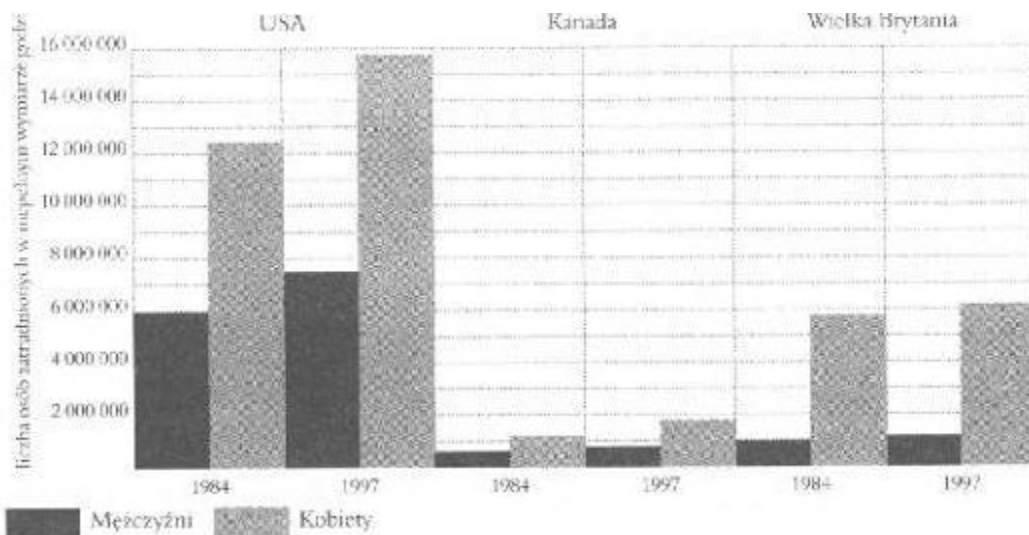
Źródło: dane dostarczone przez firmy.

Tab. 10.5 Zatrudnieni w niepełnym wymiarze godzin jako odsetek wszystkich zatrudnionych w Kanadzie i Wielkiej Brytanii.



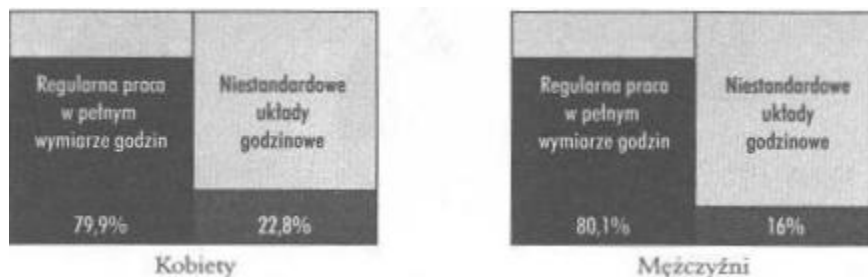
Źródło, dla Kanady: Statistics Canada, Labour Force Database. Źródło dla Wielkiej Brytanii: Office for National Statistics.

Tab. 10.6 Zatrudnieni w niepełnym wymiarze godzin w USA, Kanadzie i Wielkiej Brytanii według płci, 1984\$ i 1987.



źródki dla USA: Bureau for Labor Statistics. Źródło dla Kanady: Statistics Canada, Latxmr Force Database. Źródło dla Wielkiej Brytanii: Office of National Statistics; dla 1987 dane szacunkowe. Liczby zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin dla poszczególnych grup wiekowych niedostępne.

Tab. 10.7 Pracujący (w procentach) w standardowych i niestandardowych układach



Źródła: Yearbook.

Tab. 11.5 Współczynnik bezrobocia dla wybranych państw w latach 1970 i 1998.

Państwo	1970	1998	Państwo	1970	1998
Australia	1,6%	8%	Kanada	5,9%	8,3%
Finlandia	1,9%	11,4%	Korea Południowa	4,5%	6,8%
Filipiny (a)	5,2%	7,9%	Niemcy (b)	0,7%	12,3%
Francja (b)	2,4%	12%	Szwecja	1,5%	6,5%
Hiszpania	1,1%	18,8%	USA	4,9%	4,5%
Holandia (a)	1,1%	5,0%	Wielka Brytania	2,6%	4,7%
Japonia (d)	1,1%	4,1%	Włochy (a)	5,4%	12%

Źródła: Yearbook of Labour Statistics, od 1980 do 1999, International Labour Office (źródła dla poszczególnych państw: sondaże dotyczące zatrudnienia; statystyki ubezpieczeń społecznych; statystyki biur zatrudnienia; oficjalne szacunki; rejestry administracyjne).

Uwaga: ze względu na różnice metodologiczne nie wszystkie dane są porównywalne.

(a) liczby za 1998 dla Francji, Włoch i Holandii to wielkości przewidywane według *World Employment and Social Survey 1998: Trends and Policies in the World* &wrotny, ONZ, oparte na danych Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju.

BIBLIOGRAFIA:

Aaker, David A. *Building Strong Brand*, The Free Press, Nowy Jork 1996.

Barlow, Maude i Heather-Jane Robertson, *Class Warfare: The Assault on Canada's Schools*, Key Porter Books, Toronto 1994.

Barbet, Richard J. i John Cayanagh, *Global Dreams: Imperial Corporations and the New World Order*, Simon & Schuster, Nowy Jork 1994.

Bey, Hakim, *TA.Z.: Temporary Autonomous Zone, Ontological Anarchy, Poetic Terrorism*, Autonomedia, Brooklyn 1985.

Cahn, William, *Lawrence, 1912: The Bread & Roses Strike*, The Pilgrim Press, Nowy Jork 1977.

Chapkins, Wendy i Cynthia Enloe, red., *Of Common Cloth: Women in the Global Textile Industry*, Transnational Institute, Amsterdam 1983.

Ciarke, Tony, *Silent Coup: Confronting the Big Business Takeover of Canada*, The Canadian Centre for Policy Alternatives i James Lorimer & Company, Ottawa 1977.

Danaher, Kevin, red., *Corporations Are Gonna Get Your Mama: Globalization and the Downsizing of the American Dream*, Common Courage Press, Monroe 1996.

Debord, Guy, *Spółeczeństwo spektaklu*, tłum. Anka Ptaszkowska; przy współpr. Leszka Brogowskiego, Słowo/Obraz/Terytoria, Gdańsk 1988.

Dubbin, Murray, *The Myth of the Good Corporate Citizen: Democracy Under the*

Rule of Big Business, Stoddart, Toronto 1999.

Ewen, Stuart, *Captains of Consciousness: Advertising and the Social Roots of*

the Consumer Culture, McGraw-Hill, Nowy Jork 1976.

Frank, Thomas, *The Conquest of Cool*, The University of Chicago Press, Chicago 1997.

Goidman, Robert i Stephen Papson, *Sign Wars: The Cluttered Landscape of Advertising*, The Guilford Press, Nowy Jork 1996.

Greider William, *One World, Ready or Not: The Manic Logic of Global Capitalism*, Simon & Schuster, Nowy Jork 1997.

Hargrove, Buzz, *Labour of Love: The Fight to Create a More Human Canada*,

Macfarlane Walter & Ross, Toronto 1998.

Herman, Edward S. i Robert W. McChesney, *The Global Media: The New Missionaries of Global Capitalism*, Cassel, Londyn 1997.

Herman, Edward S., *Triumph of the Market: Essays on Economics, Politics and the*

Media, South End Press, Boston 1995.

Karliner, Joshua, *The Corporate Planet: Ecology and Politics in the Age of Globalization*, Sierra Club Books, San Francisco 1997.

Katz, Donald, *Just Do It: The Nike Spirit in the Corporate World*, Adams Media

Corporation, Holbrook 1994.

Korten, David C., *When Corporations Rule the World*, Kumarian Press i Berrett-Koehler Publishers, West Hartford 1995.

Kunstler, James Howard, *The Geography of Nowhere: The Rise and Decline of America's Man-Made Landscape*, Simon c Schuster, Nowy Jork 1993.

Kuttner, Robert, *Everything for Sale: The Virtues and Limits of Markets*, Alfred A. Knopf, Nowy Jork 1997.

Mander, Jerry i Edward Goldsmith, red., *The Case Against the Global Economy*, Sierra Club Books, San Francisco 1996.

McKay, George, red., *DiYCulture: Party Protest in Nineties Britain*, Verso, Londyn 1998.

Miller, Mark Crispin, *Boxed In: The Culture of TV*, Northwestern University Press, Evanston 1988.

Moody, Kim, *Workers in a Lean World*, Verso, Londyn 1997.

Moore, Michael, *Downsize Tizis! Random Threats from an Unarmed American*, Crown Publishers, Nowy Jork 1996.

Naya, Mica, Andrew Blake, lam McRury i Barry Richards, red., *Buy This Book: Studies in Advertising and Consumption*, Routledge, Londyn 1997.

Ortega, Bob, *In Sam We Trust: The Untold Story of Sam Walton and How Wall-Mart Detouring America*, Random House, Nowy Jork 1998.

Peters, Tom, *The Circle of Innovation*, Alfred A. Knopf, Nowy Jork 1997.

Rail, Geneyieye, red., *Sport and Postmodern Times*, State University of New York Press, Albany 1998.

Ritzer, George, *Makdonaldyzacja społeczeństwa*, tłum. Ludwik Stawowy, Muza, Warszawa 2003.

Rodrik, Dani, *Has Globalization Gone to Far?*, Institute for International Economics, Waszyngton 1997.

Rorty, James, *Our Master's Voice*, The John Day Company, Nowy Jork 1934.

Ross, Andrew, red., *No Sweat: Fashion, Free Trade, and the Rights of Garment Workers*, Verso, Londyn 1997.

Rothenberg, Randall, *Where the Suckers Moon: The Life and the Death of an Advertising Campaign*, Alfres A. Knopf, Nowy Jork 1994.

Sassen, Saskia, *Losing Control? Sovereignty in an Age of Globalization*, Columbia University Press, Nowy Jork 1996.

Saul, John Raiston, *The Unconscious Civilization*, Anansi, Concord 1995.

Sayan, Leslie, *The Sponsored Life: Ads, TV and American Culture*, Temple University Press, Filadelfia 1994.

Schiller, Herbert I., *Culture Inc.: The Corporate Takeover of Public Expression*, Oxford University Press, Nowy Jork 1989.

Shorris, Earl, *A Nation of Salesmen: The Tyranny of the Market and the Submersion of Culture*, Ayon Books, Nowy Jork 1994.

Smoodin, Eric, red., *Disney Discourse: Producing the Magic Kingdom*, Routledge, Nowy Jork 1994.

Sontag, Susan, *Against Interpretation*, Anchor Books, Nowy Jork 1986.

Twitchell, James B., *Adcuit USA: The Triumph of Advertising in American Culture*, Columbia University Press, Nowy Jork 1996.

Vanderbilt, Tom, *The Sneaker Book: Anatomy of an Industry and an Icon*, The New Press, Nowy Jork 1998.

Vidal, John, *McLibel: Burger Culture on Trial*, Macmillan, Londyn 1997.

Wernick, Andrew, *Promotional Culture: Advertising, Ideology and Symbolic*

Expression, Sage Publications, Londyn 1991.

Wilson, William Julius, *When Work Disappears: The World of the New Urban*

Pure, Alfred A. Knopf, Nowy Jork 1996.

Wolf, Michael J., *The Entertainment Economy: How Mega-Media Forces Are*

Transforming Our Lives, Random House, Nowy Jork 1999.

ILUSTRACJE:

s. 8: Felix Wedgwood

s. 20: (u góry) Quaker Oats (fragment, czerwony kolor dodany)

s. 28: Jayce Salloum, *At the End of the „Nation State”* (fragment, Bejrut 1992)

s. 36: (u góry) CP Picmre Archive I Elise Amendola; (na dole) CP Picture Archive /Bernd Kammerer

s. 50: Absolut Vodka”Keith Haring, *Absolut Haring* (fragment), 1992

s. 80: (u góry) CP Picture Archive i Richard Drew; (na dole) Barr Gilmore

s. 104: (u góry) Apple Computers Inc.; (na dole) Bedford Park Public School, Sesquicentennial Museum and Archives, Toronto District School Board (logo Channel One dodane)

s. 124: (u góry) CP Picture Archive i Jose Goita; (na dole) reklama Diesla, wiosna 1995

s. 146: (u góry) CP Picture Archive i Todd Korol; (na dole) Lawrence Emerson /71w *Fauquier Citizen*

s. 212: (u góry) Robin Romano; (na dole) CP Picture Archive/Malcolm Dunlop

s. 248: (u góry) Steve Payne; (na dole) *Adbusters*

s. 252: Chris Woods, *McDonald’s Nation* (fragment), 1997, za zgodą artysty i Diane Farris Gallery, Vancouver

s. 276: (na dole) Whispered Media, *The Pie’s the Limit*

s. 290: Barr Gilmore

s. 296: (u góry) *The Ballyhoo*, czerwiec 1932; (na dole) Ron English

s. 328: (u góry i na dole) Nick Cobbing/David Hoffman Photo Library

s. 340: plakat Reclaim the Streets, Londyn 1995

s. 342: (u góry) CP Picture Archive/Michael Schmelling; (na dole) za zgodą Justice:

Do It Nike!

s. 362: (u góry) *San Francisco Examiner/Darryl Bush*; (na dole) Jubal Brown, *Ad Death*, 1996, performance/wandalizm, za zgodą artysty (czerwony kolor dodany)

s. 380: Greenpeace/Melanie Kemper (fragment, czerwony kolor dodany)

s. 436: (u góry) CP Picture Archive/Susan Walsh

s. 454: (u góry) CP Picture Archive/Lionel Cirronneau; (na dole) CP Picture Archive/Tom Hanson

s. 473: za zgodą [www McSpotlight](http://www.McSpotlight)

Table of Contents

PODZIĘKOWANIA

WSTĘP: PAJĘCZA SIEĆ ZNAKÓW FIRMOWYCH

ROZDZIAŁ 1: NOWY OMETKOWANY ŚWIAT

ROZDZIAŁ 2: MARKA ROŚNIE W SIĘ

ROZDZIAŁ 3: WSZYSTKO SIĘ ZMIENIA

ROZDZIAŁ 4: METKOWANIE NAUKI I EDUKACJI

ROZDZIAŁ 5: FUNKUJĄCY PARTIARCHAT

ROZDZIAŁ 6: BOMBARDOWANIE MARKAMI

ROZDZIAŁ 7: FUZJE I SYNERGIA

ROZDZIAŁ 8: KORPORACYJNA CENZURA

ROZDZIAŁ 9: OPUSZCZONA FABRYKA

ROZDZIAŁ 10: GROŻBY I CZASOWNICY

ROZDZIAŁ 11: HODUJĄC NIELOJALNOŚĆ

ROZDZIAŁ 12: PROWOKACJE KULTUROWE

ROZDZIAŁ 13: WYZWALANIE ULIC

ROZDZIAŁ 14: NOWA FALA ANTYKORPORACYJNEGO
AKTYWIZMU

ROZDZIAŁ 15: MARKOWY BUMERANG

ROZDZIAŁ 16: OPOWIEŚĆ O TRZECH LOGACH

ROZDZIAŁ 17: LOKALNA POLITYKA ZAGRANICZNA

ROZDZIAŁ 18: POZA MARKE

ZAKOŃCZENIE: KONSUMPCJONIZM KONTRA

SPEŁECZEŃSTWO OBYWATELSKIE

UZUPEŁNIENIE: DWA LATA NA ULICACH - WYCHODZENIE

POZA SYMBOLE

PRZYPISY:

ANEKS

BIBLIOGRAFIA:

ILUSTRACJE: