

## БРЕНД КАК СИСТЕМА

В книге «Разрыв бренда»\* я показал, что построение бренда — это не серия изолированных процессов, а полноценная система, состоящая из пяти дисциплин. Для создания устойчивого конкурентного преимущества их необходимо усвоить и объединить: создание отличия, взаимодействие, инновация, признание и развитие. Сейчас я хочу обратить внимание и более подробно разобрать дисциплину «создание отличия» и раскрыть ее внутреннюю систему.

Предыдущие разделы дали вам подсказки, как найти свой заг. В этом разделе описан процесс его дизайна. Слово «дизайн» я использую в значении, которое предложил экономист Герберт Саймон: «Дизайном занимается каждый, кто разрабатывает варианты действий, направленные на изменение существующих ситуаций в предпочтительные». Предпочтительной ситуацией в нашем случае является влиятельный бренд, основанный на радикальном отличии. Варианты действий — такая стратегия бренда, которая делает заг.

Дизайн больше опирается на эвристическое мышление, чем на алгоритмическое. Это означает, что для достижения вашей цели никаких определенных путей или специальных математических формул нет. Но определенная методика вам все-таки потребуется, иначе вы будете перескакивать от одной идеи к другой

---

\* Издана на рус. яз. М. : Вильямс, 2006.

КОГДА ФОКУС СВЯЗАН С ОТЛИЧИЕМ,  
ПОДДЕРЖИВАЕТСЯ ТРЕНДОМ  
И ОКРУЖЕН УСТОЙЧИВЫМИ  
КОММУНИКАЦИЯМИ, У ВАС  
ПОЯВЛЯЕТСЯ БАЗОВЫЙ НАБОР  
ИНГРЕДИЕНТОВ ДЛЯ СОЗДАНИЯ  
СВОЕГО «ЗАГ»



и в конце концов от осознанного действия перейдете к теореме о бесконечных обезьянах\*.

В этом разделе я расскажу вам о 17 контрольных точках, которые мы используем в Neutron при обучении наших клиентов дизайн-методу заг. Каждая контрольная точка обращена к одному из четырех ключевых элементов: отличие, фокус, тренд и коммуникации. Элемент, которому посвящена каждая контрольная точка, показан на маленькой диаграмме в нижней части страницы.

Чтобы продемонстрировать, как работает этот метод 17 шагов, я приведу здесь примеры упражнений, которые мы используем на наших семинарах по брендингу. Нашей целью будет создание сети винных баров. Конечно, проработка единственного примера не сможет охватить весь спектр вариантов бренда, но все же поможет вам понять, как перейти от теории к практике.

---

\* Теорема о бесконечных обезьянах утверждает, что абстрактная обезьяна, ударяя случайным образом по клавишам пишущей машинки в течение неограниченно долгого времени, рано или поздно напечатает любой наперед заданный текст.

### **Контрольная точка 1: КТО ВЫ?**

Первый шаг к построению бренда — заглянуть внутрь себя и понять, откуда вы будете черпать энергию. Опыт, доверие и страсть должны подпитывать ваш успех, который будет каждодневно и из года в год терпеть нападки от конкурентов, а без него свободные пространства не так уж и ценны. Джозеф Кэмпбелл советует: «Следуй своему вдохновению». Такой совет отлично подходит не только людям, но и компаниям в целом.

Чтобы доказать, что этот принцип работает, давайте посмотрим, что получится, если из нашего уравнения убрать страсть. Помните катастрофу доткомов\* в конце девяностых? Люди бросились играть на бирже, но мало кто захотел построить реальную компанию, которая бы создала стоящий перспективный продукт. В результате мы увидели резкое увеличение числа мусорных брендов — брендов с красивыми вывесками, но пустым содержанием. Вскоре экономика обвалилась, увлекая за собой мусорные бренды. Неожиданно слова инвестора-философа Уоррена Баффета зазвучали очень жизненно: «Когда время прилива закончится, отлив покажет, кто купался гольшом».

Для сравнения давайте посмотрим на интернет-компанию, в основе которой стоит страсть, — Google. Создатели Google

---

\* Катастрофа доткомов — экономический пузырь, существовавший в период приблизительно с 1995 по 2001 год. Пузырь образовался в результате взлета акций интернет-компаний (преимущественно американских), а также появления большого количества новых интернет-компаний и переориентировки старых компаний на интернет-бизнес в конце XX века.

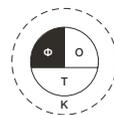
не только обогатились, но и смогли построить бренд на ясном моральном принципе: «Не будь злом». Эта прозрачная философия позволила компании не только пережить катастрофу доткомов, но и вдохновить сотрудников, полюбить пользователей и привлечь инвесторов так, как раньше никто даже не мог и мечтать.

Что же ваша компания? В чем ваша страсть? Вы можете облечь вашу страсть в понятную форму, используя одно из упражнений, которое специалисты компании С2\* предлагают своим клиентам: через 25 лет ваша компания закроется. Напишите ей некролог. Что бы вы хотели рассказать своим потомкам о ней? Как только вы найдете ответы на эти вопросы, вы поймете, что они также будут являться ответами на основополагающие вопросы: кто вы? в чем ваша страсть? что заставляет вас каждое утро подниматься с кровати?

А теперь давайте вернемся к винному бару. Мы начнем путешествие вместе с небольшой группой единомышленников, объединенных одной страстью: они любят вино, еду и путешествия и хотят поделиться этой любовью с остальным миром. Причем сила их страсти достаточно велика, что позволяет им преодолеть множество явных и скрытых препятствий, и у них достаточно опыта и высокий уровень доверия, что заставляет клиентов, партнеров и инвесторов воспринимать их всерьез. Они только что прошли контрольную точку 1.

---

\* Консалтинговая компания, предоставляющая услуги индивидуального обучения и репетиторства.



## НЕКРОЛОГ

### Мир оплакивает потерю вкуса

Сеть винных баров Tastings (настоящее название мы придумаем чуть позже), которая открывала миллионам людей культуру вина, после 25 лет успешной работы прекратила свое существование.

Начиная с единственного винного бара в Напа Вэлли, компания стремительно вырослась до 400 заведений по всей Америке, от Сан-Диего до Бостона, Сиэтла и Майами. Вскоре компания вывела свой бренд на рынок Австралии, а потом и на рынки Южной Америки, Южной Африки и Восточной Европы. Корпорация Tastings прекратила свою работу, имея в активах сумму свыше 1,2 миллиона долларов, которую, по словам ее руководителей, она пожертвует на борьбу с проблемами образования в странах третьего мира, помощь в развитии сельского хозяйства и поддержание мира во всем мире.

Основатели создавали компанию Tastings, полагая, что изучение культуры вина поможет сплотить людей. Их целью было воспитать международное сообщество ценителей вина, построенное на общении и культурном обмене. Обучая людей и прививая им вкус к вину, основатели смогли создать воодушевляющую атмосферу, в которой люди хотели делиться опытом.

Обозреватели спрашивают, почему Tastings закрывает свои двери, так и не покорив прибыльный рынок Западной Европы? Один из основателей компании объясняет: «Мы достигли своей цели ранее запланированного срока. Сейчас мировое сообщество хорошо понимает путь к созданию более теплых отношений и больше не нуждается в нас».

Упокойся же с миром!

**MICROSOFT**  
КОМПЬЮТЕР  
НА КАЖДЫЙ РАБОЧИЙ СТОЛ  
И В КАЖДЫЙ ДОМ

**CIRQUE DU SOLEIL**  
СТИМУЛИРОВАТЬ ВОООБРАЖЕНИЕ,  
БУДИТЬ ЭМОЦИИ ЛЮДЕЙ  
ПО ВСЕМУ МИРУ

**AUTODESK**  
СОЗДАТЬ ПРОГРАММНЫЙ  
ИНСТРУМЕНТ, КОТОРЫЙ ПОЗВОЛИТ  
ПРЕОБРАЗОВАТЬ ИДЕИ В РЕАЛЬНОСТЬ

**KELLOGG'S**  
СОЗДАВАТЬ КАЧЕСТВЕННЫЕ ПРОДУКТЫ  
ДЛЯ ЗДОРОВЬЯ ЛЮДЕЙ

**KAUFMAN AND BROAD**  
СТРОИТЬ ДОМА,  
О КОТОРЫХ ЛЮДИ МЕЧТАЛИ

**COCA COLA**

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

## Контрольная точка 2: ЧЕМ ВЫ ЗАНИМАЕТЕСЬ?

Далее вам необходимо понять, каким делом вы заняты — каков ваш главный замысел. Главный замысел, по словам Джима Коллинза и Джерри Порраса, авторов книги «Построенные навечно»\*, — это основной смысл существования вашей компании помимо идеи заработка денег. Это то, что никогда не поменяется в вашем бизнесе. Например, главный замысел Google состоял в том, чтобы структурировать мировую информацию, сделав ее общедоступной. Disney хотят сделать людей счастливыми. Компании отличаются друг от друга, но у обеих есть общая черта: они отчетливо понимают, кем являются и зачем они делают свою работу. Без четкого понимания своего главного замысла компании довольствуются краткосрочными победами, но вместе с тем несут потери в долгосрочной перспективе.

У основателей сети винных баров главный замысел был сформулирован в шести словах: сплотить людей, научив их культуре вина. Когда-нибудь они смогут внести небольшие поправки в основную цель, но ключевая идея — обучение — им ясна.

Сколько слов нужно вам, чтобы сформулировать ключевой замысел? Если больше 12, то вернитесь к контрольной точке 1 или отложите ненадолго свои раздумья и вернитесь к данному вопросу позже.

---

\* Издана на рус. яз. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.



### Контрольная точка 3: КАКОВО ВАШЕ ВИДЕНИЕ?

Главный замысел компании обозначает всю ее деятельность, показывает направление движения. Если замысел может иметь абстрактный характер, видение должно быть конкретным. Видение — это картина будущего, в которую верит вся компания целиком. Аристотель сказал: «Душа не может мыслить без образов». Так и компания не может действовать без видения.

Сегодня слово «видение» употребляется на каждом шагу, но зачастую в него вложено лишь только видение *лидера*. Настоящее видение нельзя навязать компании — оно должно прорасти из замысла и страсти, разделяемых людьми.

Задача лидера — сформировать концепцию видения и отчетливо его изложить, делая осязаемым, запоминающимся и воодушевляющим. Настоящее видение вызывает живое, а не формальное участие, вдохновляет людей, развеивает их сомнения.

Связь между замыслом и видением была наглядно объяснена Питером Сенге в книге «Пятая дисциплина»\*. Проводя параллель с временами правления Кеннеди, он говорил, что «дать человеку возможность исследовать небо» — это замысел, а «человек на Луне к концу 60-х» — это видение. Все могут представить картину: человек там, далеко на Луне, втыкает американский флаг в серую пыльную поверхность.

Вдохновлять людей, не имея ясного видения, — опасно. Если сотрудники будут руководствоваться разными замыслами, то это

---

\* Издана на рус. яз. М. : Олимп-Бизнес, 2003.

может привести к путанице, сумятице и вызовет недоверие. Вместо того чтобы общими усилиями создавать концепцию, сотрудники разобьются на группы и разбредутся по углам.

Как вы определяете свое видение? «Дизайнеры видения» в компании Stone Yamashita Partners советуют своим клиентам создавать его в наглядной форме: брошюра, текст или речь — то, что поможет им четко донести свое видение во внешний мир. Когда вы положите видение на бумагу, вы сразу же заметите слабые места. Затем вы сможете доработать его и укрепить, чтобы оно выдерживало удары судьбы, от которых не застрахована ни одна компания.

Вернемся к нашему винному бару. Ваши партнеры заняты созданием картины будущего компании. Они представляют, что в каждом студенческом городке Америки будет открыт хотя бы один Tastings (над названием мы еще подумаем). В каждом баре можно найти по сто видов вин со всего света, меню будет постоянно обновляться новыми сортами и производителями. Они представляют, как группы людей узнают что-то новое о вине, общаются на эту тему, с удовольствием обмениваются историями о путешествиях, еде и различных культурных традициях.



#### **Контрольная точка 4: НА КАКОЙ ВОЛНЕ ВЫ ПЛЫВЕТЕ?**

Первые три контрольные точки показывают роль фокуса при построении своего заг. Следующие пять покажут, как фокус взаимодействует со своим могущественным братом — отличием. Но давайте прервемся ненадолго и посмотрим, какое влияние на оба элемента оказывают тренды.

Конечно, вы можете создать бренд без учета влияния трендов, но в таком случае вы не сможете использовать чистую, свежую энергию заг. Когда фокус и отличие подкреплены трендом, результатом станет харизматичный бренд, которому покупатели не изменят. Сравните: медленно плыть на весельной лодке или оседлать волну на доске для серфинга.

Какие тренды вы можете оседлать? Они бесконечно разнообразны, поскольку каждая индустрия, регион и субкультура рождает свои собственные тренды. Порой трендом может стать реакция на предыдущий тренд, который потерял свою привлекательность или статус. Так, например, в пятидесятые рок-звезды сменили эстрадных певцов. Иногда тренд появляется в результате технологической инновации: производство кевлара вызвало революцию в текстильной промышленности. Некоторые тренды, такие как демократия, спустя сотни лет после возникновения все еще набирают силу, а другим, положим моде на пирсинг, удастся в конечном итоге занять лишь полстраницы в книгах по истории моды.





АУТЕНТИЧНОСТЬ

ЭКОЛОГИЧЕСКИ  
ЧИСТЫЙ ПРОДУКТ

УМЕНЬШЕНИЕ  
ГАБАРИТОВ

ДОЛГОВЕЧНОСТЬ

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ  
ТЕЛА

ЭКОЛОГИЯ

ЗАБОТА  
О ЗДОРОВЬЕ

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ  
ТЕХНОЛОГИИ

ОТКРЫТОСТЬ

ДЕМОКРАТИЯ

ДОСТУПНАЯ  
РОСКОШЬ

КАЧЕСТВЕННЫЙ  
ДИЗАЙН

ДОМАШНЕЕ  
ТВОРЧЕСТВО

АУТСОРСИНГ

МОБИЛЬНЫЕ  
КОМПЬЮТЕРЫ

САМООБСЛУЖИВАНИЕ

ЛИЧНОЕ

ПОКУПКИ  
ЧЕРЕЗ ИНТЕРНЕТ

[Почитать описание, отзывы и купить на сайте МИФа](#)



ПРОСТОТА

БЛЮДА  
ВЫСОКОЙ КУХНИ  
(ДЕЛИКАТЕСЫ)

ВОЗОБНОВЛЯЕМЫЕ  
РЕСУРСЫ

ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ  
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

ДИЗАЙН

НОСТАЛЬГИЯ

ПУТЕШЕСТВИЯ  
ПО МИРУ

МГНОВЕННАЯ  
КОММУНИКАЦИЯ

ДУХОВНОСТЬ

ДВИЖЕНИЕ  
СЛОУ-ФУД

МЕТРОСЕКСУАЛЬНОСТЬ

ТЕХНОЛОГИИ  
ПО ЗАПРОСУ

ИНСТРУМЕНТЫ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО  
УРОВНЯ

НЕОМОДЕРНИЗМ

ФИТНЕС  
ДЛЯ УМА

УСЛУГИ ПО УХОДУ  
ЗА ДОМАШНИМИ  
ЖИВОТНЫМИ

ВЛИЯНИЕ

ИНТЕРАКТИВНОЕ  
ПОВЛЕЧЕНИЕ

[Почитать описание, отзывы и купить на сайте МИФа](#)

## Контрольная точка 5: КТО ВАШИ КОНКУРЕНТЫ?

Бренд не может существовать в вакууме. Страсть, замысел и видение, обуславливающие существование одной компании, применимы и для других. Вы наверняка видели ключевые цели других организаций, которые те публикуют, чтобы обозначить свои ценности. При внимательном рассмотрении целей внутри какой-нибудь одной отрасли окажется, что все они укладываются в 12 положительных характеристик. Культура нашей компании будет определена следующими (выберите четыре): инновации, ориентированность на рынок, ориентированность на клиента, нравственность, гибкость, общность, надежность, высокое качество, прогрессивность, опережение событий, ответственность и оптимизм.

Все эти качества достойны восхищения, но для создания *заг* необходимо, чтобы компания определяла себя чем-то *уникальным*, а не просто достойным восхищения. Здесь нам потребуется покинуть мир фокуса и войти на территорию отличия.

В любой конкурентной категории есть свои победители и проигравшие. Но при построении бренда победа и проигрыш — понятия относительные, поскольку в одной категории могут успешно сосуществовать три, четыре и более брендов. Действительно интересно то, что принципы конкуренции формируются в достаточно предсказуемые структуры.

В уже сложившихся структурах обнаруживается, что существует бренд номер 1, чья доля рынка в два раза превышает долю

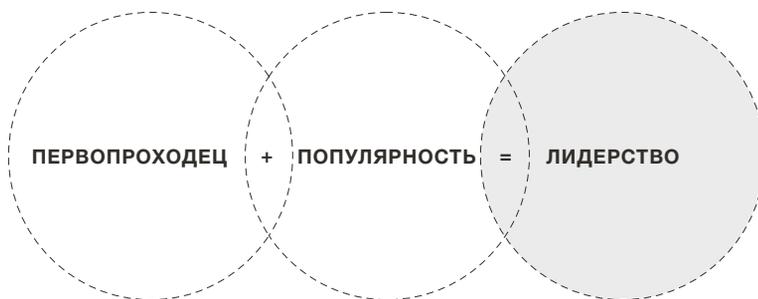
бренда номер 2, та же, в свою очередь, в два раза превышает долю бренда номер 3, и так далее, пока рынок не будет полностью поделен. В категориях, где наблюдается множество конкурирующих компаний, различие в занимаемых долях рынка менее резкое, но иерархия все еще сохранена.

Этот феномен соответствует тому, что в теории сетей называется законом степеней, который объясняет, почему успех притягивает успех или почему «богатые становятся еще богаче». Под действием этого закона распределение долей рынка и успех компаний контролируют сами клиенты. Степень успеха, в свою очередь, определяется двумя факторами: последовательностью возникновения компаний-конкурентов, которая включает в себя известное преимущество первопроходца, и предпочтительным присоединением — термин из теории сетей для обозначения популярности. Эксперты по позиционированию компаний Джек Траут и Эл Райс утверждают, что лидером является не тот бренд, который первым вошел на рынок, а тот, который первым вошел в сознание людей.

Учитывая наличие закона степеней, в большинстве категорий стоит занимать только первые две позиции. Позиция номер три будет удобна для последующего смещения компании, находящейся на втором месте. Если вы на позиции номер четыре и ниже, разумнее образовать новую категорию, чем бороться с обладателями первых трех мест. На странице 78 описаны некоторые обстоятельства, при которых закон степеней будет работать в пользу

лидирующего бренда. Джек Уэлч в 1981 году правильно разгадал силу лидерства на рынке, когда дал своим топ-менеджерам задание «наладить продажи или закрывать» подразделения General Electric, которые находятся ниже первых двух позиций в своей категории.

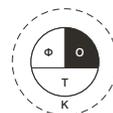
Закон степеней, который определяет лидерство бренда, можно упростить до следующей формулы:



Некоторые бренды, например связующие в технологических, промышленных или социальных сетях, особенно чувствительны к законам степеней. Причина, по которой Microsoft так твердо позиционируется на рынке, заключается в том, что рынок в действительности не хочет иметь другой стандарт операционных систем. По этой же причине Microsoft будет трудно сместить Adobe с позиции лидера в формате переносимых документов. Одного стандарта PDF достаточно.

Так что же насчет нашего винного бара? В какой категории он попробует стать лидером? Поскольку сеть винных баров с уклоном в обучение — это новая концепция и мы будем являться первопроходцами в новой категории, в краткосрочной перспективе лидерство нам обеспечено. Однако в долгосрочной, чтобы оставаться лидерами, когда конкуренты войдут в борьбу, нам потребуется задействовать вторую часть закона степеней — популярность.

Конечно, еще до создания бара как новой категории у нас появятся несколько конкурентов. В начале своего существования он будет соревноваться с уже существующими вариантами в виде традиционных баров, винных баров с самообслуживанием, дегустационных залов, винных магазинов и ресторанов. Поэтому очень важно, чтобы бар появился на свет с уже полностью сформированным заг.



**ОБСТОЯТЕЛЬСТВА, РАБОТАЮЩИЕ  
НА ЛИДИРУЮЩИЙ БРЕНД:**

- 1 Многофункциональная категория (мобильные телефоны)
- 2 Сложно сравнивать (рекламные агентства)
- 3 Высокая цена (автомобили)
- 4 Низкий уровень интереса (столовая соль)
- 5 Необходим стандарт (операционные системы)
- 6 Выгода неосвязаема (банковские услуги)
- 7 Высокотехнологическое производство (фармацевтика)
- 8 Преимущества сложно доказать (драгоценности)
- 9 Высокий фактор риска (юридические фирмы)
- 10 Престижность марки (мода)

[Почитать описание, отзывы и купить на сайте МИФа](#)



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:



Mifbooks



Mifbooks



Mifbooks