

ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ
18–20 июня 2015

РАЗВИТИЕ ПРОМЫШЛЕННОГО И ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО БРЕНДИНГА —
ДРАЙВЕРЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА
Панельная сессия

20 июня 2015 — 10:00–11:15, Павильон 5, Конференц-зал 5.1

Санкт-Петербург, Россия
2015

Модератор:

Тинатин Канделаки, Генеральный директор, ЦСК «Апостол»

Выступающие:

Григор Бадалян, Глава направления брендинга, Центр стратегических коммуникаций «Апостол»

Василий Бровко, Начальник департамента коммуникации и информации, Госкорпорации Ростех

Сергей Кравченко, Президент, Boeing Russia & CIS

Максим Кузюк, Генеральный директор, Холдинг «Технодинамика»

Денис Мантуров, Министр промышленности и торговли Российской Федерации

Владислав Мартынов, Генеральный директор, Yota Devices

Алексей Маслов, Генеральный директор, «Лаборатория Маслова»

Николай Никифоров, Министр связи и массовых коммуникаций Российской Федерации

Пол Шенг, Старший партнер, McKinsey & Company

Т. Канделаки:

Добрый день!

Большое спасибо всем, кто нашел время посетить нашу сессию. Надеюсь, вам будет интересно.

В последнее время тема брендинга — промышленного и территориального — становится все более и более актуальной, но для нашей страны это тема достаточно новая, поэтому мы понимаем ее не до конца.

Мы часто сталкиваемся со стоимостью этой услуги, мы что-то делаем по-разному: привлекая западных профессиональных консультантов, привлекая российские компании. Иногда мы делаем это коллективно, полагая, что это может дать определенный результат. К сожалению, в этой точке мы так и не договорились о стандартах и, говоря бизнес-языком, о KPI: а зачем нам это надо, что нам это дает? Что это дает нашей стране, что это дает нам как гражданам? Что это дает вообще с точки зрения качества жизни каждого из нас? Как изменится наша страна, если у нас будет много сильных брендов? Сегодня здесь собрались люди, которые имеют огромный опыт в сфере построения брендов — и промышленных, и территориальных. Это и мировой опыт, и российский. Первый российский опыт, который показал: да, мы тоже можем.

Прежде чем мы начнем этот разговор с моими уважаемыми собеседниками, я хочу в двух словах обрисовать, о каких суммах идет речь. Приведу последние исследования. История двукратного увеличения капитализации ведущих мировых брендов за одно десятилетие известна всем, я хочу привести эти цифры для тех, кто не знает, обратите внимание.

В 2000 году JPMorgan Chase оценивал бренды в одну треть стоимости компании. Мы обсуждали с коллегами, так это или нет? Мы понимаем, что в современной бизнес-среде, в современном бизнес-мире стоимость бренда составляет около 30% стоимости компании. Уже в 2014 году Brand Finance озвучил цифру в 62% стоимости нематериальных активов. Если говорить о

деньгах, то стоимость самых сильных мировых компаний составляет около 31 триллиона долларов США, из которых стоимость брендов этих компаний составляет 19,5 триллионов долларов США.

Мы живем в глобальном мире, и возникает вопрос: какую нишу мы занимаем в этом мире? К сожалению, пока еще очень незначительную. В этом году много говорили и писали примерно две недели тому назад, что Brand Finance выкинул наши бренды из мировой глобальной конкуренции, нас там совсем немного. Промышленных брендов практически нет. В той или иной степени в рейтинге пока еще фигурируют Сбербанк России, «МегаФон» и несколько других брендов.

Мы можем сказать, что сейчас находимся в историческом промежутке, к сожалению, ознаменованном санкциями. Может быть, это связано с санкциями, и нам не нужно вступать в конкуренцию, потому что из-за санкций у нас ничего не получится?

Сегодня мы еще раз пойдем благодаря опыту коллег, которые здесь находятся, что эта мысль не совсем верная. Как раз сегодня у нас есть огромная возможность: а) построить наши бренды с нуля; б) на основе существующего мирового опыта в период санкций подготовиться к тому, чтобы выступить уже с продуктом, который сможет конкурировать на международной арене, когда санкции закончатся. Мы обязательно доживем до периода, когда санкции закончатся.

Есть очень успешные примеры, когда российские бренды были построены с нуля, и они получили определенное признание не только внутри нашей страны, но и за ее пределами. Это обнадеживает, это говорит нам, что мы пойдем по западной модели, когда промышленный и территориальный брендинг будут пересекаться. От примеров Boeing из Сиэтла, Mercedes из Штутгарта никуда не деться. Промышленный бренд развивает территорию, территория дает возможность промышленному бренду. Естественно, в конце этой цепи — получатели, люди, потребители этих результатов.

Еще раз большое спасибо всем, кто нашел сегодня время поучаствовать в нашей дискуссии. Итак, мы начинаем!

Видеоролик:

Ежедневно человеку приходится перерабатывать сорок гигабайтов информации. Тридцать процентов из них — это коммуникации брендов, которые конкурируют за внимание миллионов людей и стремятся завоевать место в их сознании.

Бренды стали ключевыми драйверами современной экономики, они отличают успешные страны и компании от отстающих. Бренды крупнейших корпораций мира ежегодно генерируют львиную долю их чистой прибыли, а их стоимость составляет десятки миллиардов. Бренды стран оцениваются уже в триллионы долларов США.

Участие в конкурентной борьбе брендов ежегодно обходится глобальным корпорациям более чем в 500 миллиардов. Ни один отечественный бренд в этом году не попал в список 100 самых ценных брендов Forbes. Это делает нашу экономику неустойчивой и неконкурентоспособной. России необходимы сильные бренды, чтобы занять достойное место на глобальных рынках и быть конкурентоспособной. Сможем ли мы построить такие бренды и вступить в борьбу с лидерами мирового рынка за место под солнцем?

Т. Канделаки:

Хочу предоставить слово президенту Boeing в России и странах СНГ Сергею Кравченко. Сергей, прошу Вас!

С. Кравченко:

Когда ведущая пригласила меня на эту панель, я сначала удивился, а потом меня посетило чувство гордости. Это показалось мне признанием

того, что я работаю в компании, у которой один из самых узнаваемых и великих брендов.

Бренд Boeing имеет столетнюю историю. Сто лет назад Билл Боинг создал компанию, которая сегодня ассоциируется с надежностью и инновациями, не обязательно с низкими ценами, но с надежностью и инновациями. Этот бренд прошел через 100 лет, и еще не одно десятилетие будет являться символом Boeing.

Что такое бренд? Для меня бренд — это ментальная конструкция, это совокупность опыта, ассоциаций, которые связаны с принятием бизнес-решений. Бизнес-решения могут принимать люди, например, когда они выбирают бренд одежды или бренд телефонной компании. Большие корпорации принимают решение о выборе бренда, когда они выбирают покупку самолета Boeing, самолета ОАК или самолета Airbus. Государства принимают решение о том, какие страны должны быть их партнерами, какие страны заслуживают больших инвестиций. Мне кажется, данная панель является очень и очень своевременной.

Очень интересна тема связи региона и бренда. В 1969 году Boeing создал Boeing 747 — большой двухпалубный курносый самолет, который стал символом Boeing на многие годы. Президент Соединенных Штатов Америки заказал этот самолет в том же году, и с этого момента он летает на этом самолете. Куда бы ни прилетел президент, там есть самолет Boeing 747. Это тоже очень важная ассоциация с брендом.

Google, Facebook, Apple — я не знаю, что более известно: эти бренды или Силиконовая долина. Силиконовая долина и Калифорния, вся зона вокруг Сан-Франциско стали известны, потому что есть Джобс, Цукерберг — люди, которые создали эти великие бренды, на сегодня самые дорогие бренды в мире.

Иран. Персия — страна, которая внесла один из самых значительных вкладов в историю человечества. За последние 20 лет благодаря

средствам массовой информации или политической обстановке вокруг этой страны, Иран стал для целого поколения совсем плохим брендом. Некоторые говорят, что это страна-изгой. Как эта страна даже после снятия санкций будет привлекать инвестиции? Сколько понадобится времени, чтобы преодолеть стереотип, провести ребрендинг? Это тоже очень интересный вопрос.

Израиль — страна, которая позиционировала себя как страна-защитник, страна-крепость. Страна, которая всегда готова себя защищать, сегодня проводит ребрендинг в сторону инноваций. Сегодня Израиль — один из тех кластеров, о которых говорил Греф в своем первом выступлении. Это кластеры, определяющие экономику будущего. Мне кажется, это тоже очень интересные вещи, которые нам можно и нужно анализировать.

Перед этой панелью я поговорил с министром связи и массовых коммуникаций. Индия стала символом IT-индустрии. В конце девяностых годов лично Раджив Ганди решил сделать новый бренд страны. Он в хорошем смысле этого слова «продал» Индию Джеку Уэлчу из General Electric. После этого произошли всем известные события, которые привели к тому, что сегодня Индия экспортирует 99 миллиардов долларов США в IT-сервисах.

Россия — это страна, которая известна своими инженерными услугами. Нам не нужно, чтобы у нас было так много программистов, как в Индии. Нам нужно, чтобы люди знали: когда мы в компании Boeing заказываем совершенно новый продукт, мы идем к российским программистам. В Индии у нас работают 1 000 человек, 400 работают в России. В России мы разрабатываем новые продукты, требующие высочайших инноваций. Соотношение качества, технологий и цены в Индии и в России очень разное. Индия — это больше бэк-офис. Этот вопрос, тоже связанный с брендом. Может быть, Россия опять должна стать страной инженеров?

Скажу о санкциях. Мне кажется, санкции и партнерство — это абсолютно разные по временным понятиям вещи. Санкции — это законы или законные акты, которые вводятся и снимаются. Партнерство, особенно в области высоких технологий, строится на десятилетия.

Мы много лет назад начали партнерство с «Ростехом», с Корпорацией «ВСМПО-АВИСМА» и создали совместное предприятие Ural Boeing Manufacturing. Обратите внимание: регион Урал стоит на первом месте, Boeing — на втором. Мне кажется, это прекрасная реклама для Свердловской области. Губернатор говорил мне, что теперь бренд Свердловской области — это не только танки, не только сталь, не только тяжелое машиностроение, но и титан. Может быть, мы тоже внесли в это вклад.

Международная космическая станция — бренд сотрудничества между Россией и Америкой. Мы построили ее 25 лет назад, она благополучно, на высокой орбите пролетела над Югославией, над Грузией, даст Бог, пролетит и над Украиной. Нужно подумать об этом.

Мне кажется, это потрясающе интересная тема, но очень мало исследований.

В прошлой жизни я был ученым. Тина иногда дарит мне очень хорошие идеи для моей следующей жизни. Когда-нибудь потом я их проанализирую более глубоко, потому что это заслуживает серьезного научного исследования и обобщения, которое, может быть, поможет не только в бизнесе, но и в политике.

Спасибо.

Т. Канделаки:

Сергей, большое спасибо и за выступление, и за то, что Вы про меня сказали.

Сегодня мы смотрим на продукт, смотрим на бренд и даже не представляем, во что он может развиваться. Мы много говорим об импортозамещении, но все мы признаем факт: у большинства из нас в руках iPhone. Обратили ли вы внимание на последние новости? Казалось бы, мы имели дело с брендом, который постоянно предоставлял нам новые телефоны, новые планшеты, новые компьютеры. Три или две недели назад компания Apple сообщила, что они запускают новости. Вполне возможно, что из бренда, которому мы доверяем, потому что нам нравится их продукт, вырастет новостной канал!

Сегодня чем сильнее бренд, тем труднее предсказать продукты, которые он может произвести. Никто не знает, какие продукты будут для компании более выгодными: с которых компания начиналась или которые будут произведены потом.

Я хочу предоставить слово министру связи и массовых коммуникаций Российской Федерации Николаю Никифорову. Мы недавно вместе были на конференции «Информационные технологии на службе оборонно-промышленного комплекса», которая проходила в Татарстане. Благодаря Вашему приглашению и приглашению Президента Татарстана Рустама Минниханова я и мои коллеги много времени провели в Иннополисе. Я считаю, что один из самых перспективных и самых интересных проектов в сфере IT — добиться того, чтобы бренд Иннополиса стал привлекательным внутри нашей страны и за ее пределами.

Николай, в нескольких словах обратите наше внимание на проект Иннополиса.

Н. Никифоров:

Большое спасибо, что пригласили.

В мире известен целый ряд российских IT-брендов, брендов российского софта. Назову некоторые из них, не в порядке рейтинга. Честно говоря, у

меня даже нет данных по такому рейтингу. После панели обязательно запрошу соответствующую аналитику, чтобы понять, как мы движемся.

В мире знают Kaspersky, ABBYY, Parallels, Acronis, уже знают Yandex. «Яндекс» сейчас активно штурмует турецкий рынок, выходит на рынки других стран. Есть известные аутсорсинговые компании, предоставляющие IT-услуги: в мире знают Luxoft и EPAM.

Сложно проводить точную границу, часто специалисты спорят: «Яндекс» — это вообще российская компания? Ведь та часть «Яндекса», акции которой котируются на бирже — это голландская компания, в то же время программисты работают в России. В разгар санкций мы услышали про Luxoft, якобы кто-то куда-то переместился, уехал. Мы знаем, что разработчики здесь. Юрисдикции, политические и административные границы бессильны перед брендами.

Развивая мысль Сергея Кравченко, я хочу сказать: у России без привязки к конкретному бренду, конкретной торговой марке, конкретной компании, безусловно, есть бренд страны разрабатывающей качественный и сложный софт.

Индия берет количеством. В Индии около трех миллионов программистов. В США около четырех миллионов. В России их чрезвычайно мало, их примерно 300—400 тысяч, по разным оценкам. Но это принципиально другое количество. Мы делаем сложнейшие продукты, сложнейшие разработки передаются именно нашим, российским компаниям, и этот бренд пока существует в неформальной серой зоне. Такая ситуация сулит нам огромные перспективы, и мы должны целенаправленно сфокусировать наши действия, чтобы усиливать этот бренд, обособить и локализовать его. Это поможет российской IT-индустрии эффективнее экспортировать продукты и отвоевывать место на международной арене.

Утром состоялся так называемый IT-завтрак — ведущие представители IT в рамках Санкт-Петербургского экономического форума обсуждали основные

тренды прошедшего и грядущего года. Сегодня они делали акцент именно на экспансию на мировой рынок. Было интересно, когда главы и владельцы крупнейших российских IT-компаний говорили о трансформации, которая происходит у них внутри. Они говорили о том, что, пока российская компания находится в менталитете российского рынка, она совершенно безуспешна и проваливает проекты в любой другой стране мира. Как только она начинает переосмысливать собственное видение, стратегию, поведение внутри, то сразу появляются успехи. Мы слышали конкретные примеры.

Я полностью согласен с тем, что здесь говорили о территориальном брендинге. Были приведены блестящие примеры: Boeing и Сиэтл, Mercedes и Штутгарт. Я все время возвращаюсь к сфере IT в силу специфики моего министерства — я отвечаю за эту отрасль в Российской Федерации. В мире есть несколько признанных IT-столиц: конечно, Кремниевая долина, а еще Бостон, Бангалор в Индии, можно перечислить еще ряд городов.

Что такое IT-столица России? Если посмотреть на экономическую раскладку, то, конечно, это Москва. Москва у нас — центр всего: здесь сосредоточен весь капитал, в Москве сосредоточены штаб-квартиры крупнейших компаний. Мне кажется, сложно выделить Москву именно как IT-центр в результате централизации всего.

Мне хотелось бы, чтобы в России появились действительно серьезные точки притяжения, которые были бы важны и внутри страны. Брендинг — вопрос борьбы, в том числе и за человеческий капитал. В России вся трудовая миграция направлена из регионов в Москву, немного из регионов в Санкт-Петербург. Из Санкт-Петербурга в Москву тоже есть профессиональная миграция. У нас нет примеров трудовой миграции из региона в регион. Я считаю это серьезной недоработкой с учетом размеров нашей территории, с учетом специфики нашей страны,

Впервые за более чем 40 лет Российская Федерация построила новый город. Мы специально это не анонсировали, чтобы стройка шла в спокойном режиме. Многие об этом не знали или не придавали значения этому проекту. Россия построила новый город, который получил название Иннополис, — город в чистом поле в самом хорошем смысле слова.

Любопытный факт: изначально из самых лучших побуждений этот проект назывался «IT-деревня». Мы хотели подчеркнуть экологичность, в хорошем смысле местечковость этого проекта. Это важный момент, это было определенным фактором притяжения. На определенном этапе пришло естественное понимание: мы хотим, чтобы это был бренд, в том числе глобальный бренд. IT-village тоже можно было бы как-то позиционировать, но у этого города появилось универсальное и понятное имя собственное. Торговая марка зарегистрирована в самых разных странах мира. Слово стало модным, мы видим, как в ряде стран появились компании, проекты, ассоциации с похожими названиями. Мы начинаем наблюдать определенный интересный элемент брендовой конкуренции.

В Москве сейчас более 50% всего IT-рынка. Будет очень здорово, если мы сможем позиционировать Иннополис как некую точку, куда хотят поехать российские молодые амбициозные ребята, готовые создавать продукты за счет интеллектуального потенциала. Убежден, что у такого рода территориального бренда есть большой потенциал. Мы позиционируем его исходя из концепции «живи — учись — работай — отдыхай». Мы создали экосистему, которая позволяет найти ответы на все эти четыре вопроса.

Убежден, что нам нужно серьезно усиливать брендинговую работу. Я думаю, Влад Мартынов сегодня расскажет про YotaPhone, не буду отбирать у него хлеб. Они тоже штурмуют международные рынки. Очевидно, что членам Правительства, нам всем внутри России нужно понимать значение бренда, его ценность и роль брендинга для эффективного продвижения наших российских продуктов на мировой рынок.

На коллегии Министерства промышленности и торговли в огромном зале, где была чуть ли не тысяча человек, мы с министром Мантуровым были единственными, кто мог достать из кармана этот российский телефон. Он всегда с нами, мы этим гордимся. Мы им пользуемся не ради поддержки бренда – это очень хороший телефон. В каком-то смысле мы повторяем то, что Вы говорили про Президента Соединенных Штатов, который с гордостью прилетает в любую точку мира на том самом Boeing.

Давайте мы будем очень самокритичны с точки зрения поддержки наших брендов. Давайте мы будем этим заниматься, этому нужно уделять внимание. Эта панельная дискуссия в рамках Санкт-Петербургского форума — хороший способ подстегнуть внимание к этому вопросу.

Т. Канделаки:

Спасибо большое, Николай.

Я с Вами полностью согласна и хочу обратить внимание на один маленький нюанс. Когда твоя страна что-то производит, и ты видишь это в мире, доверие к этому продукту у тебя растет, оно удваивается. Ты понимаешь, что не только ты внутри страны потребляешь этот продукт, но и за пределами страны на этот продукт существует огромный спрос.

Главный вопрос, стоящий сегодня перед нашей страной, я думаю, можно сформулировать следующим образом: востребованы ли наши новые продукты в мире?

Есть безусловно востребованные продукты, это касается той же военной авиационной промышленности. Если мы говорим про боевой самолет Су, здесь нет никаких вопросов. Когда мы говорим про новый гражданский самолет на 100 мест, возникают вопросы: сможет ли этот самолет завоевать мир и покорить гражданскую авиацию? Нужно прикладывать усилия и создавать условия для этого.

Когда Вы говорили, по каким принципам формируются критерии, профили людей, которые должны жить в Иннополисе, у меня возник вопрос. Хорошо, внутри страны мы можем друг другу объяснить, почему так получилось. Одна из главных проблем — в России не принято территориально менять место работы, если только это не движение в сторону Москвы, Петербурга и, возможно, Казани. Очень мало людей из Москвы вдруг поедут работать в другой город. Внутри страны мы как-то можем бороться с этим. Возникает вопрос: а есть ли спрос из других стран на кластеры роста в нашей стране? Это возможно? Какое сегодня отношение к нам у тех же американцев, у обычных американцев?

Я очень люблю практику Boeing. Знаете, что меня поразило, когда я впервые пришла в компанию Boeing? Сергей мне показал: на стене развешаны фотографии людей. Я думаю: «Кто все эти люди?» Оказывается, портреты лучших сотрудников рандомным способом вывешивают на стене. Можно прийти в офис в Москве и увидеть потрясающих людей из Сиэтла, которые являются там передовиками производства! Я не знаю, сохранилась эта традиция или нет. У вас внутри идет очень активная работа с огромным международным коллективом. Скажите, как сотрудники Boeing оценивают сегодняшнюю Россию, как они к ней относятся? Они готовы приехать сюда работать?

С. Кравченко:

Я скажу не по теме. Я очень переживаю из-за того, что сейчас происходит в политике — это не только напрямую затрагивает большой бизнес, но может затронуть и сотни тысяч людей. Я каждый месяц бываю в Сиэтле, приезжаю обратно и получаю вопросы от многих друзей, в том числе некоторых правительственных чиновников: как обычные люди реагируют на все это? Мне очень приятно, что проекты, настоящее сотрудничество, дружба между людьми сильнее, чем политические штормы.

В компании Boeing работают 189 тысяч человек, и если бы среди них я сделал опрос, с чем у них ассоциируется бренд России, я почти уверен, что ответы были бы: сотрудничество в космосе, Россия — страна титана, страна инженеров и страна качественных программистов-новаторов. Это сильнее того, что показывает CNN и печатают газеты.

Здесь сидит профессор Кульчицкий, уже двадцать лет тысяча его инженеров работает с Boeing, каждый день 200 инженеров находятся на стажировке в Сиэтле. Мы это чувствуем, мне кажется, что это очень важно.

Когда Тина пригласила меня на эту панель, я понял: когда мы говорим о брендинге, мы думаем о продукте, о сервисе. На самом деле, в 21 веке значительно важнее бренд региона, бренд страны. Здесь роль бизнеса во много раз более важна, чем роль политиков. Политики быстро меняют свои мнения, отношения, приоритеты, а бизнесы умеют работать друг с другом.

Boeing сотрудничает с «Ростехом», с Luxoft, с Группой компаний «Прогрестех». Boeing, ГКНПЦ им. М.В. Хруничева и ОАО «РКК "Энергия"» двадцать лет назад построили Международную космическую станцию, сейчас ее ресурс продлили до 2025 года. Примеры такого сотрудничества — это проекты, которые реализуются совершенно в другом временном диапазоне.

Политика, санкции — это что-то временное, а сотрудничество между людьми, между компаниями значительно более важно. Мне кажется, если мы будем говорить про бренд в этом понимании, это поможет и политикам.

Т. Канделаки:

Большое спасибо!

Сегодня много пишется и говорится о том, что в мире у брендов все больше проявляется эмоциональная составляющая — то, что вызывает доверие или отторжение.

Сейчас будет выступать докладчик, который недавно прошел через этот опыт, сумев использовать международную экспертизу. У него был большой опыт работы в консалтинге, потом он пришел в промышленность. На стыке этих двух областей знаний, этих двух компетенций возник уникальный для России опыт, который доказывает: на базе, фундаменте, который есть у нашей промышленности, мы можем быстро построить новый конкурентоспособный международный бренд.

Предоставляю слово директору Холдинга «Технодинамика» Госкорпорации «Ростех» Максиму Кузюку.

М. Кузюк:

Тина, большое спасибо за приглашение.

Я хочу сделать очень сильное заявление. Я считаю, что без сильного бренда, даже в промышленности, даже в B2B-бизнесе ни у одной компании нет будущего. Без бренда оно есть только на защищенных рынках, в монополистических ситуациях. Поясню почему. Современная компания работает в очень дифференцированной международной кооперации. Наша компания — поставщик авиационного оборудования для производителей авиационной техники. Сегодня мы взаимодействуем с совершенно разными партнерами. Во-первых, это государство, регуляторы. Во-вторых, мы взаимодействуем с большим количеством компаний-поставщиков. Сегодня нашими поставщикам являются поставщики IT — без современных информационных технологий мы не сможем повысить производительность наших конструкторов. Мы взаимодействуем с поставщиками оборудования, мы взаимодействуем с отдельными компаниями и с поставщиками отдельных технологий. Мы взаимодействуем с большим количеством поставщиков сырья и материалов, с поставщиками применяемых нами комплектующих. Такое большое количество взаимодействий!

В современном конкурентном мире борьба по эффективности идет не за десятки процентов и не за проценты, а за доли процентов. Это приводит к тому, что во взаимодействиях репутация и надежность партнера становится одной из самых ключевых характеристик.

Приведу пример. Чтобы стать поставщиком Boeing, западной компании нужно пройти примерно пятилетний цикл: нужно зарекомендовать себя, опробоваться на отдельных проектах. Репутация, стоимость бренда, именно в этом и заключается — она позволяет партнерам принимать решения гораздо быстрее и гораздо эффективнее управлять этой сложной кооперацией.

В брендинге есть еще один аспект — кадры. России сегодня нужно иметь возможность привлекать самых талантливых, самых способных, чтобы мы смогли стать глобальными игроками. Нужны люди, не только обладающие узкоспециализированными знаниями в математике, в науке, но и способные работать в новых условиях, в команде. Таких людей очень мало, и мы за них боремся.

Для нас бренд — это, что позволит нам существовать, развиваться и надеяться на долгосрочное стабильное развитие как организации, так и всей индустрии, в которой мы работаем.

Я хочу показать ролик о том, как мы прошли через процесс ребрендинга, что мы закладывали в это. Картинка проиллюстрирует мою мысль лучше, чем слова.

Видеоролик:

М. Кузюк:

Сегодня в нашем холдинге работают более десяти тысяч человек.

Для нас бренд — это инструмент трансформации организации, и эта трансформация невозможна без четких коммуникаций. Ради чего мы это делаем? Ради чего меняемся? Ради чего мы задерживаемся на работе и

остаемся на выходные? Чтобы доказать, что мы можем сделать продукт.

Г. Бадалян:

Куда ставить акцент в позиционировании, какую именно метафору выбрать для дизайн-концепции? Какие обещания сформулировать, дать в слогане? Это очень серьезные решения.

Нужно понимать: бренд является полным отражением стратегии холдинга как минимум на десятилетия вперед.

А. Косов:

Авиация — это сотни миллионов жизней, перевозимые каждый день пассажиры.

Если ты хочешь в этой реке оставаться в том месте, где ты сейчас, ты должен грести изо всех сил. Если ты хочешь двигаться по этой реке вперед, ты должен грести в два раза сильнее.

М. Кузюк:

Мы хотели отразить ту динамичность, которая есть в компании. Сегодня мы закладываем основы того, как компания будет развиваться и в дальнейшем. Нам было важно, чтобы имя отражало наше стремление быть лидером. Мы выбрали имя, которое хорошо звучит и по-русски, и по-английски, поскольку мы хотим стать глобальным игроком, и нам нужно глобальное название, понятное нашей глобальной аудитории.

А. Литвинов:

Мы занимаемся новациями и развитием, потому что мы считаем это правильным, а не потому, что у нас кто-то это заказал.

Наш новый бренд сообщает нашим заказчикам о том, что с нами они будут чувствовать себя увереннее в развитии собственного продукта и в конкурентной борьбе на рынках. Нашим конкурентам он сообщает о том, что мы все равно достигнем тех целей, которые мы ставим перед собой, и, может быть, им не стоит тратить ресурсы на то, чтобы соперничать с нами.

Д. Гавански:

В нашем случае длинное название бренда в комбинации с логотипом, который расположен рядом, удалось превратить в преимущество. Совокупная форма образует силуэт самолета, а это удачная отсылка к авиационной индустрии.

В. Николенко:

Наша задача на сегодняшний день — ускорить проектирование, повысить качество разработок, сочетая огромный задел школы инжиниринга советского времени с технологиями системы инженерии, с требованиями маркетинга, рынка, с IT и таким образом получить новые результаты, сравнимые с тем, что делают сейчас лидеры мирового рынка.

Мы воспитываем конструкторов нового поколения, требования к которым предполагают знания из областей и гуманитарных, и технических дисциплин.

Д. Гавански:

Мы отталкивались от того, что холдинг специализируется на решении нетривиальных задач, так что логично было идти нетривиальным путем при выборе основного цвета. Индустрия преимущественно сине-

красная, поэтому наша необычная, но в то же время активная и яркая гамма поможет бренду выделиться на фоне конкурентов.

М. Кузюк:

Весь топ-менеджмент, весь коллектив совместно продумывали, какие же у нас ценности, какая платформа должна быть у нашего бренда, что является ключевым. Мы работали над тем, чтобы кристаллизовать, что мы должны сделать, куда мы движемся. Потом уже это выразилось в визуальные атрибуты бренда.

А. Косов:

Мы идем в направлении интеграции, ускорения того, что мы делаем, именно за счет высокого профессионализма наших сотрудников. Мы идем к тому, чтобы весь холдинг, все предприятия, которые в него входят, дышали в едином ритме, в едином темпе. Вот наша цель.

М. Кузюк:

Мы нащупали нашу душу. Это абстрактное понятие, которое трудно объяснить даже применительно к человеку, еще сложнее, когда говоришь о компании.

Сегодня мы стремимся к тому, чтобы соответствовать всем нашим ценностям, стремимся стать именно самым надежным, самым ответственным и самым инновационным поставщиком.

Цели и задачи, которые мы поставили, будут тянуть весь коллектив, все руководство к тому, чтобы достичь их.

Слоганы:

Мысль способна творить чудеса.

Инженер создает мир будущего.

Инженер дает свой ответ на брошенный вызов.

Новаторство.

Покорение пространств — нетривиальная задача.

Идейность.

Совершить подлинный прорыв возможно благодаря системной работе коллективов.

Творческий подход и стандарты делают невозможное возможным.

Ответственность.

Для нас авиастроение — это больше, чем профессия. Это судьба.

«Технодинамика». Задавая новые стандарты.

Т. Канделаки:

Большое спасибо, Максим!

Хочу в двух словах добавить. Когда работаешь с людьми, представляющими компанию, волей-неволей с кем-то выстраиваются личные отношения, кто-то начинает рассказывать личные истории. Сергей говорил, что некоторые коллеги, которые работают сегодня в холдинге «Технодинамика», его бывшие ученики. В этой индустрии все друг друга знают. Я разговаривала со многими вашими коллегами, вашими учениками, людьми уже достаточно зрелого возраста, имеющими фундаментальный опыт. Они уже и не надеялись, что будут этот опыт кому-то передавать. Было такое ощущение, связанное с отсутствием сильного бренда.

Вот мы говорим: «Бренд, бренд, бренд». Очень сложно донести до людей понимание, что бренд — это идея. Это не просто логотип или рисунок, к которому мы все так стремимся. Нужна глобальная идея, объединяющая людей. Частью чего мы как страна, мы как компания являемся? Неважно, о каких размерах мы говорим: в компании может быть три человека, а может быть и тридцать три миллиона. Людям важно понимать, по каким

принципам, по каким жизненным ценностям, по каким стандартам их объединяют в ту или иную группу.

Опыт работы с «Технодинамикой» был уникальным. Взрослые люди, у которых за плечами уже целая жизнь в авиационном строении, говорили: «Вы знаете, мы уже ни на что не надеялись». Сейчас мы чувствуем идею, и люди, которым больше пятидесяти, больше шестидесяти, вышли на сцену и говорят: «Мы пойдем в международную конкуренцию, мы будем глобально конкурировать!» Не двадцатилетние ребята, которые говорят, потому что возраст такой, а взрослые люди, которые в это поверили.

Мне кажется очень важным, чтобы в нашей стране было как можно больше сильных брендов. Страна как бренд не может быть сильной, если она не стоит на фундаменте огромного количества суббрендов.

С. Кравченко:

Важно сказать правду. В сегодняшней ситуации очень важно для молодежи, особенно талантливой, чтобы у них были магниты, которые заставили бы задуматься: уезжать из страны или нет. Мне кажется, что фантастически важно объяснять им, что они могут работать в компаниях, бренды которых имеют признание в мире, или в местечковых центрах, похожих на Силиконовую долину, которые есть у нас в России. Все это тоже вопросы брендинга.

Мы проводили глубокие исследования, что важно для молодого человека, когда он приходит на работу. Результаты этих масштабных исследований меня потрясли. В головах у этих людей 40% — с кем и для кого они работают, какие у них начальники и наставники; 30% — чем они занимаются, какая у них работа, она интересная или неинтересная, делегируют ли им возможность принимать решения, во что они вкладывают, являются ли частью чего-то большого; 30% — условия работы.

Люди будут оставаться в стране, если мы создадим хорошие условия работы в местечковых центрах: в Сколково, Дубне, в Московском конструкторском центре Boeing, в Группе компаний «Прогрестех» или в ЗАО «Гражданские самолеты Сухого». Они останутся, если у нас будут нормальные управленцы, для которых не будет отвратительно работать с нормальными ценностями, и если у нас будет интересная работа.

Свобода для этих людей — в очень малой степени политика, это свобода перемещаться. Все инженеры Кульчицкого из «Прогрестеха» и все инженеры Карачинского в Lufthansa, даже если они живут в Томске, — если они работают на Boeing или на IBM, ездят в Америку тогда, когда это нужно, месяцами работают на стажировках.

Если границы не закроются, если эскалация не дойдет до предела, то мы сумеем остановить отток талантливой молодежи. Бренд в этом смысле имеет фантастическое значение.

Т. Канделаки:

Большое спасибо.

Я хочу предоставить слово Василию Бровко, начальнику департамента коммуникации и информации Госкорпорации «Ростех».

В. Бровко:

Спасибо большое!

Я надеюсь, что границы не закроют и мы все будем ездить.

Мы говорим про бренды, про идею, про то, что бренд — всегда главный рассказчик историй. Это очень важно. Мы знаем storytelling любого крупного бренда, от Ford до General Electric и Boeing: как все начиналось, как все становилось. Сопереживая бренду, прощаешь ему ошибки, понимаешь его длительный путь. В любой истории есть взлеты, падения, успехи, неудачи, но всегда возникает цельная законченная картина.

Одна из проблем в нашей стране связана с отсутствием storytelling. Исключением является тот десяток компаний, которые начали это делать изначально — «Яндекс», «ВКонтакте» или Mail.ru. Эти компании появились из интернета и выросли снизу, для них бренд и storytelling были факторами конкуренции за аудиторию, поэтому они стали такими, какими стали.

Николай сказал: «Правительству нужно лучше понимать, что такое бренд». Я могу добавить, что стране в целом нужно лучше понимать, что такое бренд, потому что в массовой аудитории встречаются скепсис и отторжение. Часто говорят: «Зачем эта картинка, зачем тратить на это деньги, давайте лучше мы их раздадим, повысим зарплаты или еще что-то сделаем». Нет понимания, что первично, — курица или яйцо. Люди готовы согласиться с меньшей зарплатой, но работать именно с этим продуктом. Это и есть сильный бренд.

Для меня как человека, который отвечает за бренды в крупнейшей промышленной корпорации, встал экономический вопрос. В этом году мы закончим процесс формирования портфеля брендов, мы делали это три года при поддержке руководства корпорации, при консалтинговой поддержке компании Boeing, которая является одновременно и нашим партнером, и нашим конкурентом. Мы научились двигаться, развиваться, сегодня у нас в портфеле около 35 брендов. В этом году мы презентуем еще четыре бренда, портфель будет сформирован полностью, и мы займемся управлением портфелем.

Если смотреть не с точки зрения идеологии, а с точки зрения экономики, возникает вопрос: бренд — это CAPEX или OPEX? Это капитализируемые затраты или некапитализируемые затраты? Если отвечать на этот вопрос с точки зрения картинки, идеи и затрат, то затраты на зарплату, на рекламу уходят и могут не вернуться никогда.

С другой стороны, если думать о бренде иначе, встать на экономические рельсы, то оказывается, что бренд — это понятная, капитализируемая

строка в общей капитализации компании. В этом году мы работаем с мировым лидером — швейцарской компанией, которая занимается оценкой капитализации бренда и постановкой его на баланс. Оказывается, что это невероятная инвестиция: потратив 200 долларов или условный миллион долларов на разработку и внедрение бренда в общественное сознание через коммуникацию, через маркетинг, через рекламу, можно получить возврат по этим инвестициям в размере нескольких миллиардов. Это очень интересная инвестиция с возвратностью капитала в тысячу процентов за несколько лет. Это экономически очень выгодный процесс, помимо тех косвенных факторов, о которых наши коллеги говорили ранее.

Я подчеркну еще один интересный момент. Мы все говорим, что, с одной стороны, бренд привязан к продуктам, привязан к стране. С другой стороны, иногда бренд бывает очень сильным, но не привязанным ни к чему. Я недавно был в Бильбао, городе победившего дизайна и брендинга, и наблюдал картину: почему-то там модно ходить в футболках с символикой СССР. Люди не понимают, не говорят ни по-русски, ни по-английски, они говорят по-баскски и по-испански, но им очень нравится дизайн советских футболок, им нравится дизайн советских элементов, которые были разработаны, внедрены и которыми пользовались. С точки зрения законченности дизайн-системы и дизайн-концепции, России сегодняшнего времени очень далеко до Советского Союза!

Нужно, чтобы в Правительстве было много прогрессивных лидеров, технократов, которые последовательно занимались бы развитием и понимали бы, что сегодня госорганы в определенной степени являются акторами, участниками экономического и политического процесса, степень доверия к которым разная. Как ни странно, доверие определяется и степенью открытости для средств массовой информации, и четкостью артикуляции идеологии, позиции, и удобством и быстротой поиска контента.

Доверие зависит даже от того, как это выглядит, и насколько первое лицо уделяет внимание этому аспекту.

Чем больше будет такого движения, тем больше будет доверия среди граждан к бренду государства и, как следствие, к бренду России. Нельзя быть готовым к глобальной конкуренции без доверия, без признания ценности бренда внутри страны.

Возможно, кто-то меня поправит, но нет ни одного бренда, который стал бы популярен и знаменит в мире на долгосрочном историческом отрезке, но не пользовался бы поддержкой внутри страны. Именно страна выносит продукт за рубеж.

Может быть, Yota Devices и YotaPhone (которым я тоже пользуюсь, как и Николай) как раз является таким редким примером. Много лет вместе с Владом мы работаем над тем, чтобы появилось доверие к отечественным продуктам.

Все знают русских инженеров и программистов. За рубежом — в Германии, в Японии, в Китае, в Америке верят, что мы можем создать телефон, от нас ждут этого. В России мы не верим, что мы можем это сделать, и это проблема. Бренды, которые должны формировать эту уверенность, — «Технодинамика», АО «Вертолеты России», ОАК, ОРКК, ВСМПО-АВИСМА — любые высокотехнологичные компании, которые каждый раз доказывают, что мы можем создавать уникальные вещи.

Бренд высоких технологий в самом широком смысле, бренд науки в России сегодня размыт. Мне кажется, в этом и заключается проблема сегодняшнего недоверия самим себе.

Резюмирую: брендинг — это вопрос выживания в глобальной конкуренции, здесь нет другого выхода. Либо ты этим занимаешься, либо уходи с глобального рынка, потому что ты его не выдержишь. Если сегодня тебя нет на глобальном рынке — тебя нет вообще, в принципе. У «Ростеха» выручка больше триллиона, продукцию покупают 70 стран. Для нас российский

рынок большой и ключевой, но это только один из рынков. Если ориентироваться только на российский рынок, скорее всего, экономически будет не выстоять.

Вторая история — сегодня все воспринимают бренд как способ разговора. Они разговаривают с брендом, а потом за ним стоят люди, а не наоборот.

Третья история — нам внутри страны нужно поднимать доверие к самим себе, к нашим продуктам. Надо делать это через бренды, через яркие картинки и через вовлечение молодежи. Молодежь пойдет туда, где модно. Если ты не модный, то она к тебе не пойдет.

Брендинг в промышленности сегодня — это вопрос выживания промышленности внутри страны.

Большое спасибо!

Т. Канделаки:

С этим не поспоришь. Как и все люди, которые профессионально занимаются брендингом, я согласна с каждым словом.

Мы пока еще не договорились и не можем понять одну очень интересную вещь. У нас страна крайностей, поэтому мы говорим: «Да, мы можем, нам никто не нужен, мы всего добьемся сами!» — а потом наоборот: «Нам не надо, мы сейчас объявим конкурс на всю страну, дети нарисуют рисунки, и мы сделаем это брендами территорий, компаний и так далее».

Василий озвучил реплики по поводу глобальной конкуренции. Нам необходимо еще раз договориться друг с другом и понять, что есть общие международные правила, и мы через них не перепрыгнем. Если мы хотим участвовать в глобальной конкуренции, то нам нужен глобальный опыт.

Мы очень много говорим о консультантах, но кто эти люди? Мы знаем про них очень много анекдотов из серии: «Как бы нам сделать так, чтобы нас не ели лисы? — Давайте станем ежиками! — А теперь способ?» Способа стратегические консультанты не знают.

Мы понимаем, что есть фактор возраста компании. Например, компании McKinsey 88 лет, я была потрясена, когда узнала. Каждый год компания тратит 400 миллионов долларов США, чтобы получать знания! Эти знания могут никуда не идти, а могут куда-то идти. Компания установила взаимоотношения с крупнейшими представителями советов директоров банков, промышленных компаний, с людьми, работавшими в министерствах разных стран. Людям, уже находящимся на пенсии, дается вознаграждение, определяются контрактные условия. Эти люди готовы откликнуться при необходимости определенной консультации в любой точке мира.

Если мы хотим строить внутренние бренды — не бренды внутреннего потребления, а те бренды, которые будут нацелены на глобальную конкуренцию, — то нам нужен глобальный опыт.

Спасибо Сергею Кравченко: мы всегда можем обратиться к нему и спросить про Boeing. Нам нужно знать также и про Airbus, про Embraer, нам нужно знать, что строят японцы. Мы не можем получить сведения обо всем этом только из открытых источников, для этого нам нужны специалисты.

С. Кравченко:

Нужно знать, что строит сейчас правительство Малайзии или правительство Казахстана.

Т. Канделаки:

Нам нужны западные специалисты. Я придерживаюсь теории, что нам надо их приглашать, нам надо с ними работать, нам надо перенимать их опыт. Только в результате этой синергии у нас могут получиться глобальные прорывы территориального и промышленного брендинга в мире.

Предоставлю слово старшему партнеру McKinsey & Company Полу Шенгу.

Пол, большое спасибо, что приняли наше приглашение. Исходя из Вашего огромного experience, ответьте, пожалуйста, на самый главный вопрос. Мы

сегодня говорим, что у нас кризис. Когда мы говорим о B2C, то все понятно. Нужно ли B2B-брендам инвестировать в брендинг в кризис, как Вы считаете?

P. Sheng:

Thank you very much. I think for all of us gathered this morning, there is no question that branding is important. Let me give you some details as to why it is important, particularly in B2B.

When we look at the 100 most powerful brands in the world, more than 20 of them are strictly B2B brands. We tend to assume branding is about consumers, but actually, it is quite important for industrial companies.

What we found is that, amongst the leading B2B brands such as Boeing, Siemens, GE, IBF, and Goldman Sachs, the tangible reason they invest in branding is that it impacts share price and the capital markets. Our analyses showed that in this crisis year of 2014, companies with strong industrial brands outperformed the market on average by 73%. That is up from 2013, when they outperformed by closer to 60%.

One conclusion you can draw from this is that, particularly in times of crisis, capital markets and other stakeholders tend to flock to quality, and branding becomes a symbol for the key performance attributes that people associate with successful companies.

We dug deeper into this and recently conducted a survey of 700 key decision-makers in business, particularly with those with purchasing decisions. As you might expect, we found that the usual attributes of price, quality, and delivery to be important. But up to 20% of decision-takers in the US, Europe, and many emerging markets also base their purchasing decisions on brand attributes.

Because there are many factors in a complex purchasing decision that we cannot explicitly measure, a brand becomes a purchasing symbol for what a company can deliver consistently. For this reason, it is quite important.

The second factor is that we tend to think about brand and focus on the rational factors, which are price, quality, delivery, and schedule. These are things that we can measure. But there are other more emotional factors as well. There is the factor of presence, the scale of where a country wants to be. For instance, where I come from in China, this has been a key factor in China going outside.

Lenovo is a case in point. As you may know, Lenovo executed one of the largest acquisitions in Chinese history with its purchase of IBM's personal computer division. Part of the reason for that was to extend its network and create a large and recognizable global brand. When you look at a brand like Huawei, it is the same thing: establishing a global industrial B2B brand. Presence is also important.

The third factor is more emotional: having a personal attachment to the stakeholders. For a B2B company, stakeholders are not just your direct customers. They are the end consumers, they are the government and regulators, and they are your employees, shareholders, and stock market analysts. Each of these is a targeted stakeholder segment. Each of these requires a strategic approach to how you not only develop your brand, but position your branding strategy.

We do a lot of work. In fact, we have a big data centre with over 100 data scientists who do analyses on stakeholder management, what is important, and how you specifically target a brand and make it fit your strategy.

One last thing is that branding is also important for cities and governments. At the Wednesday session, Malaysia was given as an example of the importance of using brands as a way to communicate to your citizens.

A lot of the discussions over the last two days have focused on improving the efficiency and effectiveness of government agencies, whether it is transportation or utilities or any other service that governments provide. But once you have made these improvements, how do you actually communicate with your citizens? How do you change the behaviour of the citizens? How do you get feedback from

the citizens? All of this is part of a branding strategy. For instance, if you were running a transportation system, and you made improvements in schedule or cost, how do you then convince citizens who are used to driving to take public transportation now because it is a more viable and effective means of getting to work every day?

Things like that are where branding can have relevance, even in government, as part of its productivity and efficiency drive.

T. Канделаки:

Большое спасибо, Пол!

Прежде чем я перейду к следующему докладчику, буквально в нескольких словах расскажите об опыте ребрендинга Московского метрополитена, которым Вы занимались. Вы сейчас говорили о том, что важно таргетно работать с аудиторией. Одной фразой скажите о главном опыте, который вы как международная консалтинговая компания получили в ребрендинге. Когда с нуля что-то строишь — это касается и промышленности, и территориального брендинга, — гораздо легче договориться. Когда делаешь ребрендинг, всегда оказываешься в зоне самой высокой критики. Ребрендинг очень важен, потому что бренды устаревают, они нуждаются в обновлении.

Пожалуйста, в двух словах: как сформулировала этот опыт McKinsey & Company, что вы получили, и какие выводы сделали?

Московский метрополитен — это очень сильный российский бренд, стоящий в одной линейке с «Аэрофлотом», с ВДНХ — брендами, которыми гордится наша страна, и которые известны за ее пределами.

P. Sheng:

Thank you. First of all, the Moscow Metro is a terrific underground system. It is one of the most efficient, and one of the real stars when you think about transportation systems in cities around the world.

Part of this is that as they start to put measurements and initiatives in place to improve efficiency and improve usability for commuters, how do they then communicate this to the citizens? Because even though these improvements were being put in place, people were still driving.

Part of this is a shift in behaviours and a communication strategy around branding. The issue is that branding cannot be an empty promise either. Coupling this with feedback and clear KPIs and clear communication progress is very important; otherwise, branding is just a slogan. Having the complete system is quite important.

Т. Канделаки:

Большое спасибо, перейду к следующему докладчику.

Вопрос к Николаю: как Вы считаете, в период кризиса надо ли вкладывать деньги в брендинг, например, в коммуникации B2G? Государственные институты — монополисты в определенном смысле. Как Вы считаете, как себе объясняете, что такое брендинг для коммуникации B2G — это инвестиция, или это затраты, которые необходимы в связи с тем, что в современном мире есть определенная строка затрат на коммуникацию? Как Вы это определяете?

Н. Никифоров:

B2G или G2B?

Т. Канделаки:

В данном случае B2G.

Н. Никифоров:

B2G. Мне кажется, что должно быть и B2G, и G2B.

В моей работе в основном примеры G2B, и даже G2C. Я самокритично и с беспокойством отношусь к бренду электронных госуслуг. У нас есть «Портал государственных услуг Российской Федерации» gosuslugi.ru, вряд ли сегодня его можно назвать образцом эффективности. Мы серьезно работаем над его улучшением, и считаем, что это пример бренда.

Т. Канделаки:

Сергей настойчиво просит, чтобы мы объяснили, что такое B2G, B2C, B2B, чтобы мы не говорили на птичьем языке.

Все понимают или не понимают, нужно ли объяснить?

B2B — это коммуникация «Бизнес для бизнеса»; B2G — Business-to-Government; B2C — Business-to-Consumer, это разговор бизнеса непосредственно с потребителями, с людьми.

Н. Никифоров:

Да, а G2C — это Government-to-Citizen, когда государство взаимодействует с гражданами.

Я привел пример из G2C.

С. Кравченко:

Хороший бренд может спасти во время кризиса.

Boeing 787 Dreamliner, самый инновационный наш проект — мы впервые за всю историю Boeing провалились, и не поставили самолет вовремя. Мы шесть раз откладывали поставку. Что спасло компанию? Спас бренд Boeing. Инвесторы верили, что мы все равно найдем решение, это потрясающе. Стоимость компании упала до такого уровня, что нас могли купить наши соседи по Сиэтлу. Microsoft мог купить компанию Boeing из-за

провала 787. Через несколько лет инвесторы не ушли из Boeing, это очень здорово.

Мне запомнился второй пример бренда во время кризиса. Алан Малалли заложил в 2008 году бренд Ford. Он мой учитель, я у него учился, когда он был президентом компании Boeing. Он ушел на Ford и спас его. В 2008 году все автомобильные концерны Соединенных Штатов Америки объявили о банкротстве кроме Ford. Алан за несколько месяцев до пика кризиса продал и заложил все, что только было можно. Он продал бренд Volvo и другие микро-бренды. Он заложил ту самую голубую эмблему, которая была всем известна еще со времен старика Форда. Он прошел через кризис лучше всех и не попросил денег у правительства. Бренд Ford — до сих пор один из самых сильных брендов.

Мне кажется, что бренд во время кризиса — это чрезвычайно важный инструмент.

Т. Канделаки:

Я попрошу Николая договорить.

Примеры, которые приводит Сергей, вполне понятны для американской экономики. Все считают эти инвестиции, вначале не очень большие, потом очень большие, и все понимают, что нельзя бросать компанию на одном, пусть даже громком, провале. Все верят, что даже если компания упала, это не значит, что она больше не поднимется. Это часть американского менталитета.

Как вы знаете, у нас падать очень опасно и больно — мало кто может протянуть руку. Мы понимаем, что это надо делать, но эта традиция только формируется.

Как Вы считаете, какие российские компании в сфере IT имеют потенциал оказаться драйверами роста всей IT-промышленности и новых продуктов? Назовите три компании, на Ваш взгляд.

Я знаю, что у министров не принято спрашивать такое — потом начнут обвинять в лояльности. Тем не менее, просто интересно, какие?

Boeing — все понимают, все говорят, имеют отношение или нет, а у нас на рынке?

Н. Никифоров:

Действительно, это не совсем корректный вопрос.

Я уже сегодня говорил про «Яндекс» — компанию, которая исторически была российской. Сегодня на наших глазах она становится компанией международной. Есть примеры с Турцией и с другими странами. Искренне желаю им успехов!

Много компаний чуть меньшего порядка. Мы говорили про Parallels, Acronis, известный бренд Kaspersky.

Примеров достаточно много.

В. Бровко:

Простите, пожалуйста, что вклиниваюсь. Есть еще великие советские бренды, которые не смогли в полной мере адаптироваться к сегодняшней реальности в нужный момент.

Николаю можно посочувствовать: у него в портфеле брендов находится бренд «Почты России». С одной стороны, его все знают, это один из самых главных брендов. С другой стороны, доверия к бренду не было.

За последние годы все начало сильно меняться. Мне кажется, этот опыт интересен. Мало у кого в стране есть опыт изменения такой огромной организации и убеждения всех, что она стала другой.

Н. Никифоров:

Безусловно, это настоящий вызов, который достойно принимает новая команда «Почты России». Этот бренд надо наполнить не смыслами и

виртуальными понятиями, а реальными делами. У «Почты России» сегодня значительно ускоряется доставка, они начинают преобразовать отделения, оказывают новые услуги. Я думаю, когда появится новый смысл, он наполнит бренд, и тогда преобразится и сам бренд.

Т. Канделаки:

Я хочу предоставить слово Алексею Маслову, генеральному директору «Лаборатории Алексея Маслова», прошу Вас. Добрый день!

Добавьте, пожалуйста, несколько фраз. Мы говорим про хорошее, мы говорим про энтузиазм. Если можно, назовите три пункта, в которых мы пока отстаем от мира в промышленном и в индустриальном дизайне, к сожалению. На Ваш взгляд, исходя из Вашего опыта.

А. Маслов:

Мы отстаем в промышленном дизайне во многом. Одно из самых важных отставаний на данный момент — уезжают специалисты, талантливые промышленные дизайнеры. Мы знаем, что в компаниях Citroen и BMW ключевые позиции занимают именно русские дизайнеры. С помощью проектирования трамвая R1 мы решали задачу напомнить и показать русским ребятам: да, это можно сделать, это можно сделать у нас в стране, и это нужно делать.

Второй вопрос — это отсутствие веры промышленников в силы российского дизайна. Вы говорили, что нужно привлекать западных специалистов и экспертов для решения задач, консультаций и прочего. В этом случае я сторонник японской модели. У меня знакомый живет и работает в Японии уже 15 лет, он знает, что японцы делают очень хитро. Они называют стратегию «супом с крышкой», «кастрюлей с крышкой». Японцы приоткрывают крышку, выбирают идеальные и получают самые интересные, самые инновационные решения, забирают их себе и

закрывают крышку. Чтобы не «подсаживаться на иглу» постоянного обслуживания, они забирают все себе и говорят: «Ребята, дальше мы сами разберемся». Они разбираются, и разбираются успешно.

Третий пункт. Общая тенденция состоит в том, что пока нет такого понятия, как русский дизайн. Одна из задач, которую я и ОКБ «Атом» решаем, — повышение имиджа России. Похваюсь: после R1 я получил письмо от Рослава Грова. Рослав Гров — это английский промышленный дизайнер номер один. Он написал нам большое письмо по поводу R1: «Ребята, вы не представляете, что сейчас происходит в медийной промышленной тусовке! Все теперь говорят, что неожиданно Россия, русские валенки, дурачки, которые ничего не умеют, вдруг сделали продукт, который порвал всех. Его назвали лучшим среди легкорельсового транспорта».

Вот те три пункта, которые я считаю основной проблемной зоной.

Т. Канделаки:

Большое спасибо!

Я предоставляю слово нашему коллеге, директору по брендингу Центра стратегических коммуникаций «Апостол» Григору Бадалянчу.

Я не буду лукавить и говорить, что у нас так много такого опыта, у нас был единичный опыт, но мы прошли через этот опыт, когда делали бренд Концерна «Калашников». Когда наша компания делает бренд, мы привлекаем западных специалистов, чтобы над проектом работала международная команда, чтобы мы учились, перенимали лучшее. Возможно, специалисты чему-то научились у нас. Над проектом работал парень из западного агентства, который жил в Берлине, — Александр Кооль. В возрасте трех лет родители увезли его в Германию, он вырос, жил имел бизнес и работал там. По итогам работы над брендом он переехал к нам!

Меня это очень воодушевило, я поняла: нужно объяснять западным специалистам, какие здесь возможности, а в брендинге в России гораздо больше возможностей. Исходя из собственного опыта, могу сказать: на Западе возможности уже закончились! В англосаксонском мире огромное количество агентств, идет сильнейшая конкуренция за, например, только-только становящийся бренд молочной продукции. На этот бренд метят специалисты из Индии, Малайзии, Сингапура, Америки, Франции, из всей старой Европы, то есть, огромное количество людей.

В России абсолютно открытое пространство, Вы правы: к сожалению, от нас уезжают, уезжают лучшие, если видят работу за границей.

Когда Саша переехал, мне показалось: у нас есть шансы и мы тоже можем приглашать западных специалистов на работу. Такие возможности есть, и мы должны это делать, чтобы развивать отрасль.

Не может быть сильных брендов без талантливых специалистов, за каждым мегабрендом стоит мегаимя. За брендом Apple стоит Стив Джобс, за каждым брендом стоит человек, который его придумал, дал бренду путевку в жизнь.

Григор, скажите в двух словах, насколько все это справедливо. Мы с Вами работаем вместе, но мы не обязательно будем солидарны. Разделяете ли Вы мой энтузиазм?

У Вас большой опыт работы с западными специалистами, сформулируйте, пожалуйста, возможно ли в брендинге привлекать западных специалистов, и нужно ли это вообще? Может быть, нашей школы вполне достаточно?

Г. Бадалян:

Нам необходимо, конечно, развивать собственную школу, подходы и в дизайне, и в области идеологии. Брендинг находится близко к тому, что в психологии называется «самость», «критичность» — довольно

фундаментальным вещам, которые не каждый западный специалист может почувствовать, понять и так далее.

В начале 2000-х годов был энтузиазм в отношении к лондонскому дизайну: платили любые деньги, лишь бы обеспечить участие лондонского агентства. Люди создавали универсальный дизайн, что называется, one size fits all: неважно, российская, колумбийская или компания из Индии заказала его, будет примерно тот же самый дизайн. Постепенно возникло понимание, что это не до конца работает на наших рынках.

Постепенно на нашем рынке пришло осознание, что есть потребность в собственном понимании, визуальных кодах, психологических знаниях и тонкостях восприятия. Безусловно, наш рынок требует внутренних усилий и специалистов.

Много перспектив в конкуренции нашего рынка с зарубежным в брендинге. У нас чистое поле, у нас нет ничего, мы постепенно создаем новые имена. На Западе же бренды имеют десятилетия истории, некоторые существуют уже столетиями. Создаются очень небольшие изменения в идеологии, в дизайне, в опыте, в brand experiences. Тина права, когда говорит, что за миллиметровые подвижки, небольшие калибровки ведется конкуренция огромного количества агентств, таким образом глобально в историю не войти, ничего глобально нового не создается.

В России иная ситуация. Человеку, который приехал из Германии, всего лишь 35 лет, это очень молодой возраст для дизайна за рубежом. Александр Кооль уже имеет в портфолио великий мировой кейс бренда Концерна «Калашников».

Я хочу перевести дискуссию немного в более широкий формат. На Западе есть тезис, что и брендинг, и массовые коммуникации, и развлечения объединяются термином «экономика внимания». Бренды, фильмы, девятичасовые новости, футбольные игры — все это ведет конкуренцию за ограниченный ресурс человеческого внимания. Мы боремся за количество

сегментов в сознании людей. Эта борьба очень жесткая, потому что сегментов мало: на всех не хватит, человек не может обработать много информации. Эта борьба, которая определяет позиции стран, корпораций сегодня и в будущем.

В этом смысле можно упомянуть бренд Lenovo — один из интересных брендов, который смог образом пробраться наверх и стать запоминаемым.

Мы говорим про понятие «золотого миллиарда». Конкуренция между развитыми странами и развивающимися странами сегодня переходит в конкуренцию их брендов. Технологии сегодня есть уже и в Китае, и в других странах: Тайване, Таиланде, Индонезии. Мы не знаем великих мировых брендов, например, из Таиланда или Индонезии.

Сегодня страна становится страной первого мира, «золотого миллиарда», если у нее есть глобальный бренды, если таких брендов нет, она не входит туда. «Золотой миллиард», развитые страны очень неохотно пускают к себе в экономику внимания бренды из развивающихся стран.

Составленный Interbrand влиятельный рейтинг Best Global Brands, включающий 100 самых ценных мировых брендов, в 2014 году впустил всего лишь два бренда из развивающихся стран — мексиканский пивной бренд Corona Extra и Huawei, они на 93-й и 94-й позициях. Lenovo не попадает туда по некоторым критериям, понятно, почему они туда его не пускают.

Мы понимаем, что в брендинге мы ведем конкуренцию не за красоту, не за эстетику и не за более приземленные вещи, мы ведем конкуренцию за место в мировой экономике. Будем ли мы оставаться вторичной, ресурсной, даже технологической страной? Мы не знаем глобальных индийских брендов, хотя в Индии занимаются IT. Если у нас возникнут глобальные бренды, мы автоматически станем страной первого мира. Это экономическая война глобального масштаба, мы ведем в ней боевые действия.

Еще один важный тезис. Мы в России часто воспринимаем бренды, как нечто очень веселое, креативное, яркое. В мире существует дискуссия по поводу двух понятий: most loved brands — брендов, которые мы любим, и most trusted brands — брендов, которым мы доверяем. В России много чувственности, много душевности, и хочется заниматься брендингом в режиме most loved brands, создавать нечто симпатичное, разноцветное и любимое.

Мне кажется, для нас более актуален не американский подход most loved brands, а европейский подход most trusted brands. В России вопрос доверия к брендам является ключевым, потому что мы существуем в постсоветском контексте, в контексте эрозии доверия к личностям, к институтам. Мы знаем о падении трудовой этики, о падении морали, падении ценностей. На уровне доверия мы потеряли очень многое, необходимо заново завоевать это доверие. Это будет очень нелегко, это нужно делать долгие годы, постепенно, по капельке и без компромиссов.

В отсутствии доверия мы видим еще один лимит брендинга в России. Как Россия справляется с отсутствием доверия? В России бренды сильно персонализированы. Сегодня, упоминая бренд Bosco, мы знаем, о ком говорим. Мы говорим: «Kaspersky, АБВУ», — и сразу представляем личности. Даже когда мы говорим про большие старые бренды — «Сбербанк России», «Аэрофлот» — у нас в сознании сразу возникают личности, которые их олицетворяют. Если из «Сбербанка России» уйдет такой человек, мы будем меньше доверять «Сбербанку России». Если такой человек уходит из Kaspersky, мы будем меньше доверять бренду Kaspersky. Для России актуален вопрос: где заканчивается харизма личности и начинается корпоративный бренд?

Мы покупаем продукцию Apple, хотя уже нет Джобса, то есть, мы доверяем Apple. Мы доверяем General Electric, хотя Уэлч уже не работает.

Для нас новым важным этапом развития брендинга будет перенос с личной харизмы, с личностей на уровень институтов, что будет длиться десятилетиями, будет усвоено на молекулярном уровне всеми сотрудниками, будет фактом жизни корпорации.

Это очень важно для будущего брендинга в России.

Спасибо!

Т. Канделаки:

Большое спасибо, Григор!

Хочу оттолкнуться от Ваших слов о том, что мы испытываем большое сопротивление.

Здесь находится Влад Мартынов. Влад, мы сегодня много говорим о Вас. Я специально, преднамеренно хотела закончить нашу сегодняшнюю панель Вашим выступлением. Влад Мартынов — это генеральный директор Yota Devices, человек, который испытал на себе все периоды: скепсис, первую масштабную поддержку и веру в бренд за рубежом.

В России есть мнение: «О чем говорить, телефон не может быть российским, российский телефон не станет популярным», — а Стив Возняк видит этот телефон и говорит: «Дайте два!»

Все, кто имеет отношение к построению новых брендов, проходят через такой experience.

У нас осталось пятнадцать минут, я хочу, чтобы Влад завершил нашу панель.

Я бы хотела, чтобы после выступления Влада все участники сегодняшней панели по минуте выступили с заключительным словом. Подумайте, пожалуйста, об этом: тут говорилось многое, всем хочется поставить финальную точку. Я дам такую возможность.

Влад, пожалуйста, семь—восемь минут, и чтобы потом все успели выступить.

В. Мартынов:

Добрый день! Большое спасибо, Тина, хорошо.

Нам за два с половиной года удалось построить с нуля если не глобальный, то международный бренд российского смартфона, который хорошо узнаваем во всем мире, это была очень нетривиальная задача. С этим брендом возникают ассоциации: «Россия. Инновации. Электроника». Я хочу поделиться некоторой статистикой.

Готовясь к этой панели, я посмотрел, какое количество публикаций было за последние 12 месяцев в международных средствах массовой информации. Уникальных публикаций, не перепечаток, было около 10 000, из них 80% позитивных, несколько процентов скептических, нейтральных, и совсем немного, 3—4% негативных. Доля немного варьируется в зависимости от страны. Потом я проанализировал, с чем связаны негативные заметки по поводу нашего телефона. Оказалось, что 50% из этих негативных заметок были перепечатками в переводе из российской прессы.

Несмотря на негативные фон, тональность и отношение западных СМИ ко всему, что связано с Россией, бренд YotaPhone не пострадал. Он создает позитивный имидж лицевого продукта как для компании, так и для страны в целом.

Я расскажу одну историю для примера. Мы объявляли о международных продажах и начинали продажи в Лондоне 4 декабря, была организована пресс-конференция. На следующий день раздался звонок из приемной посла Российской Федерации в Великобритании: он пригласил меня на ужин. Я оказался в резиденции посольства, увидел уникальные вещи, например, стол, за которым сидел Черчилль. Для меня это было очень приятно, интересный experience. Стол был накрыт для нас двоих, мы сидели, ужинали, пили вино. Я спросил: «Александр, почему такая честь?» Яковенко ответил: «Понимаешь, твоя активность за последние три недели в

Лондоне создала такое количество одобрительных статей в Европе, что это очень позитивно влияет на информационное поле по поводу России». После разговора я понял, что у каждого посла есть определенные KPI, по которым в средствах массовой информации отслеживают, как относится сообщество.

Н. Никифоров:

Не раскрывайте все секреты!

В. Мартынов:

Я, не зная этого, помог повесить KPI, что заметили все!

Похожая история произошла позже в Пекине, в Китае. Фон в Пекине по отношению к нам очень позитивный.

В. Бровко:

Там мы сначала подарили телефон.

В. Мартынов:

Да!

Этим примером я хочу подтвердить тезис, который высказывала Тина: позитивное восприятие российского бренда за рубежом сильно влияет на имидж страны в целом.

Что еще хотелось бы сказать? Несколько вещей.

Не секрет, что последние несколько месяцев мы активно общаемся с инвестиционными фондами по поводу дальнейших инвестиций в нашу компанию. При первой встрече в повестку разговора входят пять пунктов: патенты, будущая roadmap продуктов, бренд, команда и финансы за прошлые периоды. На сегодняшний день финансы при оценке компании занимают последнее место, а бренд — на третьем или четвертом, в

зависимости от того, из какого региона инвестор, с которым проходят переговоры. Для меня это стало не откровением, но менее приятной новостью, потому что бренд YotaPhone достаточно хорошо известен за рубежом.

Как нам удалось это достичь? Мое субъективное мнение: сыграли идея, которая стоит за продуктом, идея, которая стоит за компанией, суть и смысл, которые стоят за продуктом компанией. Уникальное преимущество — инновационность продукта, полезность для потребителя.

У меня было много интересных случаев, подтверждающих это. Мы сделали сырой прототип первого поколения телефона. Прежде чем продолжить инвестировать в его производство, мы поехали на выставку потребительской электроники в Лас-Вегас, где собираются ключевые эксперты по телефонам, по электронике. Мы хотели просто показать, посоветоваться: насколько перспективна идея телефона с двумя экранами, второй экран которого использует электронные чернила. Насколько это может взлететь?

Мы показали телефон трем—четырем главным редакторам технологических изданий, и на следующий день нас пригласили на церемонию награждения «Наиболее инновационное устройство». О награждении не предупредили, просто сказали: «Мы хотим, чтобы вы этот телефон показали более широкой аудитории». Мы сидим в зале, вот как сейчас, вдруг объявляют: «В этом году первая премия за наиболее инновационный смартфон присуждается компании Yota Devices. Представитель, встаньте». Я встаю, он говорит: «Как называется телефон?». Я говорю: «Раз компания Yota Devices, пусть будет YotaPhone». Нам дали первую премию, все журналисты это записали. Два дня после этого все западные технологические средства массовой информации бурлили: «Русские придумали суперинновационный телефон, это next big

thing, это единственная инновация за последние семь лет после первого iPhone с точки зрения форм-фактора, пользовательского сценария».

Мы инвестировали около двух тысяч долларов на билеты и гостиницу, и получили серьезное повышение оценки нашего бренда за два—три дня.

С этой точки зрения основное — это идея, которая закладывается в продукт. Если этого нет, сколько бы ни инвестировать в различные усилия, продукт не взлетит. Будет разочарование, даже если мы убедим потребителя, что это круто. Он попробует продукт и поймет, что это не очень круто.

Второй очень важный и сложный момент. Да, был пример со Стивом Возняком, невероятное стечение обстоятельств, если не магия. Я узнал, что Стив приезжает в Москву на лекцию, подошел к нему за пять минут до начала, меня долго не пускали. Я сказал: «Передайте ему, что русский парень с телефоном с двумя экранами пытается его показать». Меня пустили, я показал, объяснил, что это за продукт, зачем он нужен. После лекции он давал интервью телеканалу «Россия» и сказал: «Это next big thing, это гениальная идея, за этим будущее!» Он постоянно ездит, читает лекции, и в течение нескольких месяцев он начинал лекцию, поднимая телефон: «Вы слышали про YotaPhone?» Все отвечали: «Нет». Он говорил: «Сейчас я вам расскажу».

Я узнал об этом совершенно случайно — через шесть месяцев после встречи я давал интервью испанской газете и спросил: «Рассказать про YotaPhone?» Журналистка ответила: «Нет, расскажите про себя! Два дня назад я была на лекции Стива Возняка, он все рассказал про YotaPhone, я все знаю, не нужно рассказывать еще раз». Три года назад я и мечтать не мог, что такое может происходить. Это сила идеи продукта, это очень важно.

Есть некоторая технологическая тусовка, ниша, но есть и потребитель. Когда мы готовились к коммерческому запуску продукта, в первую очередь

мы стали думать о messaging. Как сформулировать словами, простыми и понятными потребителю, не искушенному в электронике, в гаджетах, зачем ему это надо? В этом заключался серьезный вызов, серьезный барьер — мы быстро поняли, что собственными силами мы это сделать не сможем. Мы смотрим на продукт с одного ракурса, со своего взгляда, нам нужно привлекать экспертов, специалистов.

Мы привлекали разных специалистов и компании, включая Центр стратегических коммуникаций «Апостол», большое спасибо, что помогали нам в этом. Нужно было придумать формулировки, которые хлестко и просто делают две вещи. Бриф для агентства был очень сложным. Я говорил: «Сделайте так, чтобы это было очень просто, очень коротко, чтобы это отражало уникальные отличия нашего телефона от всех остальных телефонов, говорило о пользе для потребителя». Как если бы мы сказали: «Сделайте ремонт быстро, дешево и очень качественно!»

Агентства приходили и говорили: «Нет, давайте выберем два из этих пунктов». Рассказать об уникальных преимуществах можно очень длинными фразами. Я приведу пример: «Второй аккаунт всегда включен, сюда можно вывести фотографии, и они могут постоянно меняться». Мы называли это уникальной возможностью самовыражения. Samsung тоже говорит, что у него есть уникальная возможность самовыражения! Вопрос: как объяснить, что ничего похожего у Samsung даже рядом не было?

Другой пример. Мы уже отточили формулировки. Хочу рассказать еще один интересный момент. Мы два года шли к финальным формулировкам, которые сегодня есть. «Телефон с двух сторон», а на английском the phone with two fronts — мы не сразу пришли к этому слогану. У нас были варианты: two is better than one, always on, rebel as your relationships with smartphone. Представляете, два года мы постоянно занимались этим, только через два года пришли к этим хлестким формулировкам.

Почему мы их выбрали? Они а) отражают уникальность телефона; б) провоцируют. The phone with two fronts, «телефон с двумя основными дисплеями» — это о чем? Потребитель хочет узнать дальше: «Зачем это надо, о чем речь?» Мы давали второй уровень коммуникации: второй экран делает это, это и это, что никакой другой не может делать. Это было важно! Без специалистов, без совместной работы и без проработки детальных нюансов не обошлось. Сегодня у нас не было бы успешного международного бренда, если бы мы эту работу не сделали.

Третий момент. Мы сделали эту работу и запустили в информационное поле the phone with two fronts, объяснили все уникальные преимущества. Очень важно отслеживать информационное поле! В современном мире очень быстро можно повысить стоимость бренда — есть ментальное распространение информации, есть социальные сети, но также быстро стоимость бренда может рухнуть! Знаете, как я называю наших пиарщиков? Я в юности был мореходным училище, у меня была стажировка на подводных лодках. Там есть «слухачи» — они сидят и слушают все поле вокруг подводной лодки. Я называю пиарщиков «слухачами» — они постоянно сидят и слушают, что происходит? Они должны моментально реагировать, запускать превентивные меры, как только пошла неправильная вибрация, которая может повредить бренду, чтобы не было вероятности, что что-то может негативно повлиять на наш бренд. Это было очень сложно, здесь тоже не обойтись без специализированных компаний, которые профессионально владеют технологиями мониторинга реакции. Это принципиально важно в современном мире, чтобы стоимость бренда и репутация компании были высокими.

Почему это важно? Я уверен, что все вы знаете известный тезис — восприятие влияет на реакцию. В нашем случае я напрямую столкнулся с ситуацией, когда восприятие в информационном поле влияло на мои продажи и на мой бренд. Хороший пример: два года назад, когда мы

начинали продажи телефона первого поколения, было 10 000 предзаказов. Мы не успели в полном объеме привезти все телефоны в Россию, и в первые две—три недели телефон продавали, отгружали только тем, кто его предварительно заказал. В российских средствах массовой информации появилось: «О! Это потемкинская деревня! Телефона нет, компании нет, нигде нельзя купить, просто сделали два телефона для руководства страны». Мы возразили: «Мы отгружаем предзаказы на нашем сайте». СМИ ответили: «Нет, ничего не знаем!»

Через три недели, наконец-то, мы довезли телефоны до розницы. Одна из журналисток позвонила в одну из десяти розничных точек и спросила, сколько продали. Ей сказали, что продали 600 телефонов. Была большая статья: за месяц у Yota Devices продано всего 600 телефонов! Мы продали больше десяти тысяч за это время.

Что произошло потом? Продавцы в розничных точках стали сталкиваться с проблемой восприятия: YotaPhone не продается, значит, он плохой. В следующем месяце, в январе продажи пошли на спад. Пришлось предпринять значительное количество усилий, чтобы выровнять информационное поле и объяснить, что информация была некорректной.

Компания должна уделять огромное внимание этой серьезной работе, особенно в современном мире!

Т. Канделаки:

Влад, вынуждена тебе напомнить...

В. Мартынов:

Да, я заканчиваю, у меня осталось две минуты?

Национальный бренд. Чувствуете, да?

Т. Канделаки:

Ты завелся, переживаешь.

В. Мартынов:

Да, пережил.

Все правильно — пока не будет сильного национального бренда, пока мы не будем гордиться национальным брендом, российским компаниям будет очень сложно строить бренд на международном рынке. Почему? Дело не в тех двух—трех процентах негативных перепечаток из России, задача намного более серьезная.

Хочу привлечь внимание к Samsung. Тридцать лет назад Южная Корея была аграрной страной, а сегодня — это лидер глобальной отрасли потребительской электроники. В течение десяти лет последовательно государство и бизнес через все каналы коммуникаций финансировали одну идею: «Покупайте отечественное!» Да, для нас это звучит очень провокационно. Они создали силу национального бренда, они создали национальную гордость за продукты. Было и много других вещей, но только после этого появились Samsung, LG и другие компании, это очень важно.

Заключительный комментарий — первое лицо. Очень важно, чтобы первое лицо уделяло этому внимание. Я очень занят, напрягаюсь, когда меня пытаются вырвать на интервью, но очень важно это делать. Не будет силы бренда компании, если первое лицо: а) не уделяет этому времени; б) не выделяет на это значительный финансовый ресурс и систематично не занимается этим вопросом.

Два смешных примера. Я много занимался производством, и команда вытаскивала меня на интервью время от времени. Одно из самых сложных было на CNN в разгар геополитического кризиса год назад. Я был погружен в производственные вопросы, мне было тяжело согласиться пойти на прямой эфир, PR-команда меня вытягивала. Энергично накачивали меня сообщениями за пять минут, выталкивали в студию, и все

начиналось. Первому лицу это очень некомфортно, но к этому надо готовиться, над этим надо работать и этим надо заниматься!

Менее сложная ситуация: я ехал на очень важную встречу в Китай, Вася поймал меня и говорит: «Приезжай в Иннополис, 30 журналистов ждут на лекции по поводу YotaPhone». Я меняю рейсы, отменяю важные встречи, еду и не жалею об этом! Тот час общения с журналистами в Иннополисе дал мне очень много лично: эмоциональный заряд, веру в то, что мы делаем правильно. После этого две—три недели выходили позитивные статьи, от которых была большая польза нашему бренду и нашей компании. Большое спасибо, Тина! У меня всё.

Т. Канделаки:

Спасибо большое, Влад!

Я согласна, что нужно эмоциональное вовлечение первого лица компании. Нужно каскадированное направление, тренд задает первое лицо страны. Если все первые лица будут вовлечены в то, что мы производим, то в нашей стране появится вера в те продукты, которые мы делаем.

Пожалуйста, последние комментарии: Григор, потом Пол, потом Сергей, а потом закончим нашу дискуссию.

Большое спасибо, что нас оставили в этом зале, несмотря на то, что мы заметно переборщили со временем. Мы люди эмоциональные, мы сказали: «Мы эмоционально вовлечены в то, что мы делаем!» Не казните нас, пожалуйста!

Г. Бадалян:

Спасибо.

Последний мой месседж — часто говоря о брендинге, мы упражняемся в красоте обещания бренда, вербального или визуального, и мы очень редко думаем об исполнении этого обещания.

Я призыву к этому наших клиентов, наших партнеров из регионов, из корпораций. Слова могут быть самыми высокими, самыми мощными, самыми лирическими, но главное — доказать, довести то, что ты обещаешь, до уровня атомарного, молекулярного! Тогда на выходе через три—четыре года или даже быстрее будут сила и ценность бренда, которых нам пока не хватает в России.

Спасибо!

Т. Канделаки:

Пол, прошу Вас!

P. Sheng:

Thank you. Just a quick word. I think there are two components of branding, and both are equally important. There is creative branding—and we talked a lot about the emotional and artistic side—but there is also strategic branding, which is highly analytical, highly focused, and highly geared to stakeholders. And I mentioned stakeholders, not just customers, because it is about the way you interact with governments, your employees, the shareholders, and the capital markets, as well as your customers.

Т. Канделаки:

Сергей?

С. Кравченко:

Хочу поблагодарить Тину Канделаки за то, что она эту панель предложила и сделала, это не просто потому, что я Тину давно знаю, люблю и уважаю. Мне кажется, у нас начался интересный процесс. Я вижу Алексея Венедиктова, икону медийного бизнеса, он пришел на эту панель. Не

случайно Тина, тоже медийная икона, стала заниматься бизнесом, Александр Любимов возглавил «РБК».

Мне кажется, сейчас во внутривнутриполитической ситуации произошла стабилизация, унификация. У нас не так много больших дискуссионных вопросов. Сейчас самое время посмотреть на важнейшее для страны — на экономику, на то, как мы можем создать больше рабочих мест, остановить эмиграцию талантливой молодежи. В этой новой ситуации не так много интересных, горячих, вкусных тем во внутренней политике. Если Алексей Венедиктов, Александр Любимов начнут заниматься тем, чем сегодня в нашем присутствии и с нашей помощью занимается Тина, это поможет всем! Может быть, это и политике поможет.

Если в стране будет лучше: будет больше денег, больше интересной работы, больше хороших брендов, то и в политике тоже станет лучше.

Большое спасибо, Тина!

Т. Канделаки:

Большое спасибо.

Алексей Маслов, прошу Вас!

А. Маслов:

У меня призыв, крик души, это относится ко всей нашей стране, даже не в рамках брендинга. Хватит продавать кровь, чем мы сейчас занимаемся. Мы продаем кровь, а потом идем в аптеку за гематогеном и удивляемся: почему нам все хуже и хуже с каждым днем? Нужно прекратить это делать, и начать продавать технологии, наконец-то стать технологическим лидером. Все ресурсы для этого у нас есть: есть люди, есть деньги. Деньги есть, только не на дачи и дома.

С. Кравченко:

Пока есть деньги.

А. Маслов:

Да, их все меньше и меньше с каждым днем.

Второй момент. Приведу цитату из всеми нами любимого фильма «Тот самый Мюнхгаузен». Изучая его дневник, Абдулов прочел: «Ну вот, смотрите, в 9:00 — подвиг». Вы представляете, что за чушь какая-то! Губернатор Кваша отметил: «Подвиг не подвиг, а каждый день вставать в семь утра на работу — нужно определенное мужество иметь».

Я призываю всех совершать этот микроподвиг на своем рабочем месте каждый день. Если каждый будет делать это в нашей стране, страна наконец сдвинется.

Т. Канделаки:

Максим Кузюк, прошу Вас!

М. Кузюк:

Я скажу кратко. Еще одна ключевая мысль: бренд сегодня — это необходимый инструмент в конкурентной борьбе за ресурсы. Любые ресурсы: человеческие ресурсы, финансовые ресурсы, за предпочтения, за поставщиков, за технологии, за то, что ваши поставщики будут вкладывать в развитие вместе с вами и так далее. Это первое.

Второе. Тина, большое спасибо за эту панель! Жители нашей страны и руководители больших, малых, средних предприятий, корпораций и так далее — мы все можем внести большой вклад. Влад, спасибо за твой опыт! Мы можем сделать вклад в продвижение бренда нашей страны, который укрепит и нас, и наши компании, наш собственный бизнес. Он укрепит и улучшит благосостояние всех наших граждан, хочу пожелать это всем нам!

В. Бровко:

Да, правда.

Сделаю короткое резюме. Мне кажется, мы все поговорили о тезисах, которые очень важны. Хотелось бы, чтобы в них поверили!

Бренд — это глобальная конкуренция. Без бренда в глобальной конкуренции нельзя, без глобальной конкуренции невозможно выжить.

Простой тезис: без этого нельзя двигаться дальше.

Вторая история. Я этим занимаюсь, и мне каждый раз приходится преодолевать огромный скепсис в отношении этого. Что для меня важно?

Бренд — это способ зарабатывать деньги, это не расходы, это способ зарабатывать. Компании, которые проводили ребрендинг, становились более успешными. Регионы, которые делали территориальные бренды, привлекали бóльшую миграцию: туристическую, экономическую, политическую, какую угодно. Это способ зарабатывать деньги.

Мы сегодня чуть-чуть поговорили о территориальном брендинге — это очень важная мотивация для граждан, живущих в этих странах, в этих регионах. Для нашей страны особенно значимы регионы — люди в Татарстане счастливее, потому что они понимают, что делают, строят, зачем живут. Да, экономические блага имеют значение, но поверьте, не только они и не столько они.

Мне кажется, что если мы начнем так мыслить, это сделает нас более счастливым людьми, в конце концов. Наверное, в этом и есть смысл жизни!

Н. Никифоров:

Дорогие друзья, я тоже хочу поблагодарить Тину.

Мне кажется, что панель получилась очень вдохновляющей. Я почерпнул большой кусок этого вдохновения!

Хочу пожелать, чтобы в нашей стране было больше таких стартапов, как Yota Devices. Это стартап, который практически из ничего, из начальной

точки превращается сейчас в глобальную компанию! Мы слышали эту в чем-то фантастическую, в чем-то сказочную, магическую, как сказал Влад Мартынов, историю. Она очень важна для нашего опыта.

Мы слышали другую историю — про то, как бренд преобразуется, формируется и фокусируется, наоборот, для «крупняка». «Технодинамика» — это пример другого масштаба, размера, влияния. Вы слышали, что это часть большой работы, которая проходит в рамках Госкорпорации «Ростех».

Я уверен, что мы сегодня смогли раскачать ситуацию таким образом, что все задумаются и будут принимать решения. Результатом этой работы будет то, что мы станем еще больше гордиться нашей страной, нашими технологиями, нашими продуктами.

Большое спасибо!

Т. Канделаки:

Большое спасибо всем еще раз, что нашли время и пришли на нашу панель.

Желаю всем хорошего вечера, Петербургский экономический форум продолжается. Я надеюсь, что сегодняшняя встреча была для вас познавательной.

Спасибо!