

Марк Роуден

КОРПОРАТИВНАЯ ИДЕНТИЧНОСТЬ

СОЗДАНИЕ УСПЕШНОГО ФИРМЕННОГО СТИЛЯ
И ВИЗУАЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ В БИЗНЕСЕ



ДОБРАЯ КНИГА
МОСКВА 2007

Содержание

Предисловие	9
1 • Эмоции	14
Управление иллюзиями	14
Имидж: яркий или малозаметный?	17
Инстинкты и эмоции	20
2 • Жаргон	27
Слово на букву «б»	27
Совершенный сплав	29
3 • Интеграция	35
Одна треть усилий	35
Исследуя вашу стратегию	36
Необходимое отступление	39
Три ключевых средних показателя	41
Выигрышные средние показатели	43
4 • Цели	48
Как двигаться вперед	48
По пути в неизвестность	50
Осознание ваших истинных целей	52
Возможности, сулящие перемены	57

5 • Управление идентичностью	59
Прощу внимания!	59
Дискомфорт — это хорошо	63
Кто во главе?	68
От вводной инструкции к единым убеждениям	70
Необходимый фундамент	77
6 • Дифференциация	80
Расстановка приоритетов при определении истинных ценностей	80
Сначала познайте себя	81
Будьте осмотрительны, когда показываете, рассказываете или делаете	89
Займите уникальную позицию	94
7 • Показываю, рассказываю, делаю	96
Под поверхностью	96
Главнейшие приоритеты (1, 2, 3)	98
Опасные перекрестки	104
Эффективность идентичности	105
Движущие силы идентичности	107
Намеренная ломка стереотипов	109
8 • Неосязаемые показатели	111
Покажите совершенство	111
Разумные оценки	115
9 • Опорные слова	123
Фундамент	123
Измерения	126
Уверенность в успехе разработки	129
Выбор опорных слов	132
Обоснуйте или откажитесь	133
Использование опорных слов	142
Оценка ПРД	143
Рассмотрение ложных неосязаемых показателей	146

10 • Практика	148
Опорные слова в действии	148
Пример 1, организация А	149
Пример 2, организация В	153
Пример 3, организация С	156
Пример 4, организация D	159
Пример 5, организация E	164
11 • Стиль	171
Выбор правильного тона	171
Характер идентичности	172
Определение глубины чувств	173
Культура	177
Трудности раскодирования	178
Доминирование	182
Умение одеваться	182
Голос	183
Шрифт	184
Цвет	187
Гендерные игры	194
12 • Сообразность	197
Идентифицируемая масса	197
Непоследовательность	206
Последовательность маркетинговой стратегии	210
Последовательность внутренней политики организации	211
Индивидуальность и униформа	212
13 • Восприятие	215
Ощущение тайны	215
Форма вашего существования	216
Доступность аудитории	224
Защищайте ваше пространство	226
14 • Время	229
Ничто не стоит на месте	229
Время и бренд	230

[8] КОРПОРАТИВНАЯ ИДЕНТИЧНОСТЬ

Мода	232
Знать то, что неизвестно другим	235
15 • Нейминг	237
Называй меня, как захочешь	237
Выбор имени	243
16 • Статус	247
Необходимость структуры	247
Моноидентичность	250
Мультиидентичность	251
Выбирайте и поддерживайте	254
17 • Логотипы	260
Магическая сила удачного логотипа	260
Вы уверены, что вам нужен логотип?	261
Поддержка корпоративных ценностей с помощью логотипа	263
Выберите правильный вариант логотипа	264
Логотип	265
Символ	268
Комбинированный логотип	271
Интегральный логотип	272
Виртуальный логотип	273
Взаимоотношения элементов идентичности	274
Родители и дети	274
Оценки помогают и ограничивают	276
18 • Начало пути	281
Уйти, чтобы вернуться	281
Принципы управления при изменении идентичности	288
Иногда полезно оглянуться	292
В заключение	294

Предисловие

Перед вами в значительной степени исправленное и дополненное издание моей первой книги *The Art of Identity* («Искусство идентичности»), впервые опубликованной в 2001 г. и после этого переведенной на несколько языков.

Как и первое издание, эта книга была задумана с некоей отличительной особенностью: здесь не приводятся названия реальных компаний и не демонстрируются графики, показывающие результаты разработки определенных идентичностей или брендов. Вместо этого главное внимание в книге уделено основополагающим принципам, стоящим за мощными, а потому выделяющимися среди прочих идентичностями.

Читатели, знакомые с первой книгой, найдут здесь множество дополнений, касающихся важности включения идентичности в число финансовых и коммерческих задач организации. Книга предназначена для тех, кто хочет определить собственную идентичность и научиться использовать ее как эффективное средство разработки своей операционной стратегии. В этом отношении речь здесь идет не только лишь об идентичности. Речь идет об уникальном процессе улучшения всех ваших бизнес-операций с помощью такого глубокого понимания вашей идентичности, каким вы раньше никогда не обладали.

Вы познакомитесь с несколькими новыми радикальными техниками для создания и поддержки всего презентационного процесса в целом — того, что вы показываете, рассказываете и делаете. Имейте в виду, что вы здесь не найдете повторений или рекомендаций, относящихся к прежней или стандартной маркетинговой теории. Те, кто стремится повысить эффективность, должны принять идею о мотивации выше среднего уровня — о такой амбициозности и желании развиваться, которые вашим менее агрессивным конкурентам могут показаться крайними. Превосходная, уникальная идентичность — это действительно некая форма крайности. Она за пределами того, что считается нормой; это — результат совершенно особенной настойчивости и энергичности. Если вы читаете данное предисловие, значит, можно предположить, что вам свойственно необычайное стремление к совершенству и новым достижениям. Вероятно, вы такой человек, который хочет большего и готов прилагать усилия для достижения желаемого. Следует отметить, что исключительной эффективности можно добиться, только выйдя на самые высокие уровни мышления и действия. Вам просто необходимо преодолеть барьер средних показателей, преуспеть намного лучше середнячков. Вам надо пробиться в десять процентов самых лучших представителей бизнеса. Стремление к достижению большего успеха означает готовность исследовать природу нынешних ограничений — как ваших, так и рынка, в рамках которого вы работаете. Для этого необходимо выбросить из головы всю ту путаницу и чепуху, которые мы часто слышим при обсуждении понятия идентичности и бренда.

Так что вам как читателю эти страницы предлагают много пищи для размышлений. В этом отношении я не собираюсь приносить какие-либо извинения, ибо истинного прогресса можно достичь, только подвергнув сомнению нынешние представления, а также добившись выхода амбициозного лидера и его команды за пределы нынешних границ

комфорта. Я это видел и участвовал в этом много раз. Это тяжелый труд, но за многие усилия вас ждет достойная награда.

Главы, которые последуют далее, написаны с конкретной целью — изменить ваши представления и побудить вас к смене ценностей. Поверхностные реформы — это лишь притворные перемены. Вновь и вновь повсюду вокруг нас мы замечаем примеры того, как организации создают видимость изменения своей идентичности, в то время как тот же самый менеджмент с тем же самым подходом к делу не претерпевает никаких изменений. Цель книги заключается даже в еще большем. Что вам нужно — так это увеличение дохода. Это означает меньше тратить и больше зарабатывать и в то же время делать это быстро. Скорость — это неизменный атрибут современной жизни. Создается впечатление, будто у нас никогда не хватает времени и ресурсов. Казалось бы, таково общепринятое мнение, но для тех, кто не уверен, на что конкретно тратить время и средства, эта неуверенность становится причиной их поражения.

Нравится нам это или нет, но у всех нас имеется идентичность, и ваша идентичность, даже когда вы читаете это предложение, выливается для вас в накладные расходы. Она стоит денег, даже если представляет собой всего лишь вывеску над входом в лавку. Но в большинстве случаев идентичность не оправдывает себя. Будучи неверно осмысленной, она может служить препятствием к достижению большего успеха, а не ценным вспомоществованием, каким она, безусловно, должна являться.

Еще хуже, если построение корпоративной идентичности не является полностью интегрированным во всеобъемлющий процесс коммерческой стратегии. А если этот вопрос недостаточно хорошо понят руководителями организации, идентичность может представлять собой явную угрозу ее выживанию. Идентичность убивает. В ее отношении необходимо проявлять бдительность. Но она также является вашим

потенциальным другом, средством достижения успеха и процветания. Насколько это лучше — направить действия в сторону прогресса и самореализации и радоваться, как ваша идентичность с легкостью стимулирует ваше продвижение к поставленным целям!

Впрочем, довольно поучений, ибо перед вами целая книга, в содержание которой вы можете погрузиться, и, возможно, читать всякие голословные предисловия — это то, чего вам хочется меньше всего. Именно вам самим необходимо задавать себе все эти вопросы, выводить ваши собственные заключения и продумывать конкретные действия. Эта книга о вас и уж ни в коем случае не обо мне. Ее чтение — это процесс познания того, что является уникальным именно для вас.

Теперь я хотел бы выразить благодарность ряду лиц, ибо в процессе работы над книгой формулировать эти слова осознанно или неосознанно мне помогали мои талантливые друзья. Вот кто эти люди: Джон Бандфасс, специалист по финансам; в частности, я благодарен ему за его устные рассуждения о понятии «выше среднего уровня»; Эндрю Дикинсон, исключительно умный и проницательный специалист по продажам, впоследствии ставший предпринимателем; Крис Хиткоут с его пытливым и живым умом, что особенно хорошо проявлялось, когда речь шла о моделях и циклах; Джон Сваби, первоклассный сбытовик; Айрин Джил, одаренная особым пониманием языка, умением отфильтровывать нелепости и даже творить волшебство; многие люди в «брендинговом» бизнесе выиграли бы от сотрудничества с нею; Марк Харрисон, вспахавший почву моего разума и повысивший ее плодородие; Сюзи Дьюк, мой доверенный редактор с ее острым пером и тонким умением постоянно вносить улучшения в текст; Сет Роуден с его исключительной ясностью разума и глубоким пониманием людей и взаимоотношений; Оливер Роуден, который знает, как ударить по мячу в стиле Бекхэма, и который помог мне разглядеть

в ряде вещей такую красоту и элегантность, в отношении которых я мог бы остаться в неведении; Боб Сеймор, фотограф, впоследствии ставший композитором и музыкантом, которого я благодарю за его тexasскую учтивость, остроумие и искреннюю доброту.

Фотографии предоставлены компаниями AVEVA, Stills Photography, Digital Vision и фотографом Бобом Сеймором.