

ГЛАВА

# КОРПОРАТИВНАЯ РЕЛИГИЯ: ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

*Способность думать с самого начала порой ведет  
к очень оригинальным результатам.  
Генрик Ибсен*

**Данная книга посвящена самоценности и вере. Той вере, которая обеспечивает успех в бизнесе.**

Слово “религия” происходит от латинского religare – связывать общим смыслом. Это определяющая идея книги. Только обладая сильным духом, компания может достичь сильной позиции на рынке. И не обманывайте себя, именно позиция брэнда в конечном счете решает успех компании или его отсутствие.

Данная книга посвящена самоценности и вере. Той вере, которая обеспечивает успех в бизнесе.

Ценности будущего касаются качества. Прошло время, когда товар можно было продать только благодаря техническим преимуществам. Отношение к брэнду и эмоциональные и нематериальные ценности, ассоциируемые с ним, способствуют продажам. Брэнды соревнуются за обладание вниманием покупателя. Вот то поле, на котором компаниям придется принять бой.

Эмоциональные ценности пришли на смену физическим характеристикам, став основным элементом воздействия на рынок. Это очевидно. Я же пытаюсь проследить закономерности этого процесса, будучи совершенно уверенным, что вы можете наделить свой товар духовным богатством, если очень этого захотите.

Чтобы достичь сильных и успешных позиций на рынке, компаниям следует начать думать и действовать в соответствии с этим. Им нужна корпоративная религия. Я использую слово “религия”, потому что оно означает “связывать вместе в вере”. Вряд ли можно выработать видение будущего без веры. Веры в себя, в свои мечты.

**Я использую слово “религия”, потому что оно означает “связывать вместе в вере”. Вряд ли можно выработать видение будущего без веры.**

## **Корпоративная религия – последовательное описание компании**

На международных рынках конкурируют уже не товары, а идеи. Побеждает компания, удерживающая самую выгодную рыночную позицию. На этом фоне брэнды и ценности определяют успех

или провал. Компании должны уметь рассказать о себе: о своей внутренней жизни и своем внешнем облике, потому что самих товаров уже не достаточно. Покупатели приобретают компанию и все, что она собой представляет. Поэтому нужно научиться описывать себя связно и логически последовательно.

Организации во многом являются отражением людей, которые ими управляют. Чем сильнее личности, тем больше их присутствие во внешнем мире. Это посланники, создающие корпоративную религию как описание личности компании. Чем оно лучше, тем скорее сотрудники воспримут его образ и сплотятся вокруг него. Хорошее описание также позволяет рынку легче оценить, нравится ему компания или нет.

## Гармония и сила проникновения

Психолог Альфред Адлер был новатором. Изучая человеческую личность, он разработал трехчленную структуру:

- как вас видят другие;
- как вы видите себя сами;
- как бы вы хотели, чтобы вас видели.

Адлер утверждает, что чем более согласованы эти три картины, тем сильнее и гармоничнее личность человека. Как следствие, сглаживаются внутренние конфликты и непонимание между

**Рисунок 1.1. Компания изнутри и снаружи – единое описание “личности компании”**



Корпоративную религию легче всего описать с помощью модели, объединяющей внутреннюю культуру, внешнее позиционирование и цели менеджмента. См. рис. 4.7 для детального объяснения

внешним миром и личностью. То же самое происходит и с компаниями. Чем больше „армонии между образом компании, сложившимся на рынке, и ее собственным представлением о себе – как сейчас, так и в будущем – тем она сильнее. И тем большее влияние она будет оказывать вовне.

Когда внешнее позиционирование и внутренняя культура приходят в „армонию, компания стремится укрепить свою рыночную позицию. На Рисунке 1.1 изображена модель последовательно „о описания компании. Слева направо: поток информации без потерь идет от руководства, через всю ор„анизацию, посредством исполнительной структуры к покупателю и, в конечном итоге „е, ко всему рынку.

Овал слева представляет внутреннюю культуру, которая пересекается с внешним позиционированием на рынке. Именно последовательное описание компании объединяет внутреннюю культуру и внешнее позиционирование. Я называю это корпоративной концепцией.

### **Опишите свою компанию**

В будущем, чтобы контролировать компанию, придется научиться описывать ее изнутри и снаружи. Компаниям с последовательной корпоративной концепцией легче определить предпосылки для создания рели„ии изнутри и маркетин„овой страте„ии вовне. Цель – объединить вокруг „ корпоративной рели„ии все, чтобы внутренняя компания и внешний рынок дви„ались согласованно.

### **Мыслите компанией**

Корпоративная рели„ия – это совершенно новое представление о компаниях. Сегодня товар все еще является „лавной связующей нитью ор„анизации. Когда на продажу будут выставляться решения, брэнды и отношения, привязка их к основным ценностям станет решающим фактором успеха. Для этого „о надо узнать, что же собой представляет компания.

### **Найдите правильную формулу**

Когда руководство найдет правильный ответ, оно получит ключ ко внутренним и внешним связям компании (см. Главу 4). А менеджеры, чтобы справиться с этим, должны будут кардинально измениться. Одна из характеристик лидеров нового „о поколения состоит в умении общаться с сотрудниками и

представителями внешне, о мира, в способности видеть и описывать будущее развитие рынка, а также быстро реагировать на изменения. Завтрашние победители – это те, кто способен выработать “формулу” своей компании, а потом делать это снова и снова. И чем глубже они проникнут в каждый уголок компании и рынка, тем больше станет их войско, движущееся в едином направлении.

### **Найдите источник своей скрытой энергии**

Можно поспорить, что в большинстве компаний не используется и половина имеющейся энергии, а ведь она принесет огромный эффект, если с ее помощью описать компанию, создать ее целенаправленную концепцию, выработать внутреннюю религию – и в соответствии с этим управлять. Сделайте это, и в вашем распоряжении будет достаточно мегаватт для мощного прыжка к славе.

### **Один голос компании IBM**

Луи Герстнер из IBM сделал именно это. Он описал компанию, результатом чего стала книга под названием “Один голос”. Герстнер рассказывает, какой он увидел ситуацию, когда возглавил компанию в 1993 году. Подчеркивая сильные стороны IBM, он рисует картину ее будущего и показывает, как сотрудники компании должны с ним работать. Каждый служащий IBM на планете получил копию этой книги “непосредственно” от автора.

### **Кто не верит в Microsoft?**

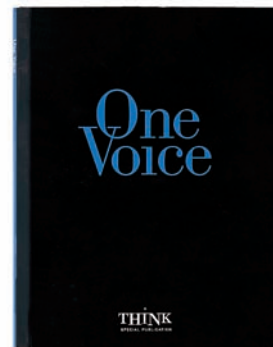
Появляется новый тип лидера – религиозно, вождя и рынка, и своей компании. Билл Гейтс и Microsoft – яркий тому пример. Он держит рынок в руках, и самое ценное в его компании – вера рынка в то, что он будет делать это и впредь и даже еще лучше.

Гейтс знает, как выразить себя, имея в виду будущее. У него есть вера и умение действовать в соответствии с ней.

Каждый достойный именоваться лидером должен будет обладать долей этого таланта Билла Гейтса. Быть способным нарисовать картину будущего и по-настоящему верить в него. Вот почему корпоративная религия играет решающую роль в управлении компанией и рынком на пути в завтра.

### **Брэнсон-брэнд**

Отношения и ценности поставят с нами, на олову много, из того, что сегодня воспринимается как должное. Бренды станут религией,



*Луи Герстнер обратился “непосредственно” ко всем служащим IBM*

ями, и люди, являющиеся воплощением собственных брэндов, сами станут религиями. Бейсболист Майкл Джордан тому пример.

В журнале *Forbes* (22 марта 1999) президент компании Warner Bros. Records Фил Квартатаро заметил, что настоящие звезды – это те, кто смо„ создать имидж, превосходящий их основное занятие/спорт, и, образно выражаясь, поднял свою известность до капитализации брэнда. Он писал: “Майкл Джордан продвигает не песню или кино, он раскручивает имидж. Вот что значит “быть звездой”. Знаменитости, вроде Джордана, зарабатывают на капитале брэнда, узнаваемости имени и последующем распространении этого „о капитала на множество товаров. Майкл Джордан без сомнения является самой крупной брэнд-знаменитостью из всех.

За 1990–1998 „оды он заработал более \$300 млн в виде выплат и индоссаментов. Журнал *Forbes* в отчете “40 ведущих спортсменов” (за 1998) сообщает, что Джордан заработал в 1997 „оду \$47 млн в индоссаментах (доходах вне спортивной арены). Эта колоссальная сумма отражает стоимость брэнда “Джордан”.

Другим примером религиозно „о лидера, который стал воплощением собственно „о брэнда, является британец Ричард Брэнсон. Он олицетворяет и сам брэнд Virgin и е „о стоимость. Компания продает множество различных товаров и услуг – от авиаперелетов и банковско „о обслуживания до шипучих напитков и косметики. Брэнсон, как и Билл Гейтс, хорошо сознает свою роль. И видит ее с позиций рынка, а не товара (см. стр. 20).

### **Американский путь**

Конечно, не просто для забавы у США – старейшей демократии в мире – есть выразитель ее интересов\* в лице президента. Это самый эффективный способ руководить нацией, общаться с внешним миром и соратниками по партии.

Человек, которого американцы выбирают своим президентом, должен в первую очередь быть „олосом нации. Никто в наши дни не верит, что президент действительно единолично правит страной. Когда американцы поняли это в 1980-е, то доверили эту работу профессионалу по части коммуникаций, избрав бывшего „о актера Голливуда Рональда Рейгана.

---

\* spokerperson.

## **Чего мы хотим? Почему мы хотим этого? И как мы этого добиваемся?**

Корпоративная религия – альтернативный способ фокусирования на целях компании. Это универсальная возможность добиться, чтобы руководство брало на себя реальную ответственность. Существенной целью корпоративной религии является усиление и объединение компании, независимо от рынка. Таким образом, корпоративная религия – это целостная концепция, согласно которой компания выбирает “духовный” менеджмент. Забудьте про упражнения с цифрами и внутреннюю бухгалтерию. Цифры и бюджеты приведут вас в никуда. Что способствует успеху, так это философия компании, отчетливо сформулированная “духовным” руководством. Именно она побуждает покупателей заинтересоваться качественными, эмоциональными ценностями брендов. Быстро приближается время, когда появится новое правило – никаких правил. Компании создадут собственные правила через свою философию – свою религию. Религия сплотит компанию вокруг, единого видения, миссии и системы.

Принципы, лежащие в основе корпоративной религии, применялись феноменально успешными компаниями, такими как Microsoft, Coca-Cola, Nike, Walt Disney и Body Shop.

## **Становясь брэнд-религией**

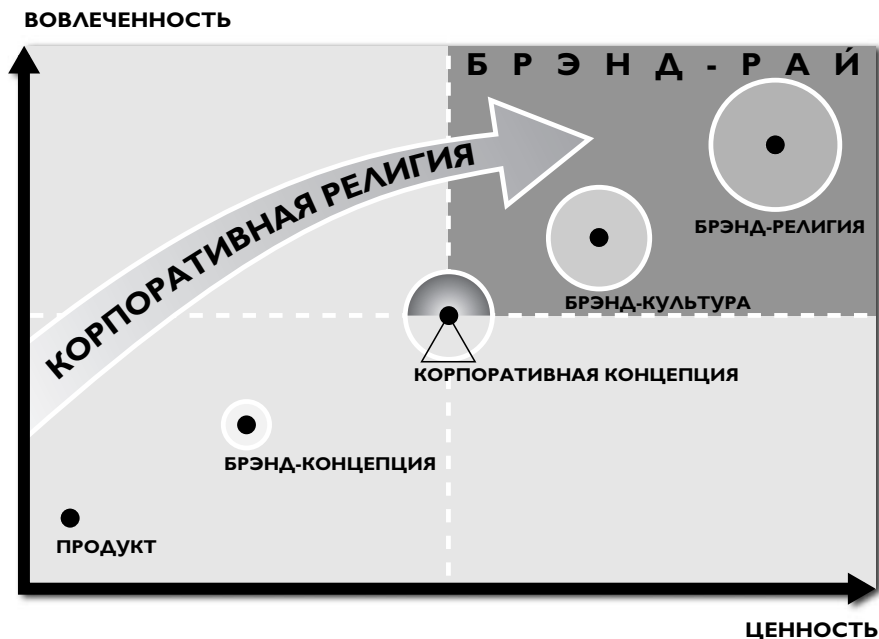
Покупатели – не роботы. Они покупают не просто товары, но и отношения. Когда все есть, и все, что ужасающе много, наш выбор все более зависит от веры. Именно вкус и вера в превосходство брэнда становятся определяющими. И покупатели черпают эту веру не из воздуха.

Люди хотят знать, кто стоит за вещами, которые они покупают. Они хотят знать компанию. Знать, что вы думаете. И чем лучше компания передает свою философию, тем сильнее становится.

На мировом рынке непререкаемым арбитром успеха выступает позиция брэнда. Чем выше она в иерархии брэндов, тем лучше. А высшей ступенью для брэнда является состояние, когда покупатели воспринимают его как брэнд-религию. Ценности брэнда – все образы, отношения и абстрактные качества, которыми компании наделяют свою продукцию помимо функциональных характеристик – именно эти нематериальные и эмоциональные ценности придают товару статус брэнда.

**На повестке дня  
создание неосязаемых  
ценностей и услуг,  
которые окружают  
товар аурой и придают  
брэнду его  
несомненность.**

Рисунок 1.2. Модель брэнд-религии

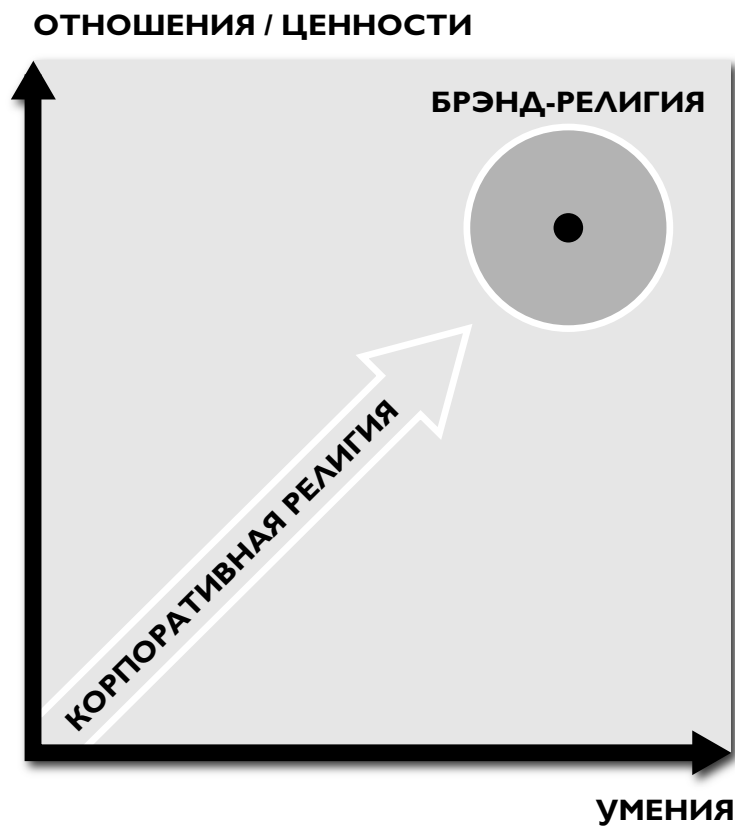


Разные брэндсы обладают разной силой. Чем сильнее и важнее ценности, связанные с брэндом, тем больше степень вовлеченности покупателя. А чем больше степень вовлеченности, тем сильнее брэнд, и тем выше его ценность для производителя. Различают 5 типов брэндсов:

- Товар: товары без какой-либо “добавочной стоимости”.
- Брэнд-концепция: брэндсы с упором на эмоциональные ценности взамен товарных характеристик.
- Корпоративная концепция: брэндсы, слившиеся с компанией в едином образе.
- Брэнд-культура: брэндсы, настолько авторитетные, что стали названием определенной товарной группы.
- Брэнд-религия: конечная цель брэндсов – они становятся единственно возможным выбором потребителя, его верой.

Чтобы достичь высших уровней иерархии, необходима корпоративная концепция, которая делает компанию и брэнд единым организмом. Это сложная задача, но в случае успеха открывает путь к сильной позиции на рынке. Чтобы контролировать этот процесс, нужна корпоративная религия.

Рисунок 1.3. Организация, опирающаяся на ценности



*Только организация, в которой у всех одни и те же цели, может эффективно работать с качественными ценностями, создающими различия между брендами. Недостаточно понимать людей только из-за их навыков – их мировоззрение также должно соответствовать такому у компании.*

Как компании понимают взаимоотношения свое„о брэнда и потребителей? Ключевое слово в этих взаимоотношениях – степень вовлеченности покупателя. Рисунок 1.2 показывает рост степени вовлеченности от обычно„о товара в левом нижнем у„лу к вершине брэнд-рели„ии в правом верхнем у„лу. Это завидная позиция – возможности для продаж без„раничны, как будет видно далее на примере Harley-Davidson. По мере то„о, как товар становится все меньшей частью брэнда, пропорционально увеличиваются требования к ор„анизации компании. Особенно если она работает по старинке, стараясь просто разрабатывать и продавать товары. На повестке дня создание неосязаемых ценностей и услу„, которые окружают товар аурой и придают

бренду е,о воспринимаемую ценность. В этом свете критичной становится выработка едино,о образа. Секрет крупных международных брендов – в их единообразии. И „де бы покупатель ни встретил бренд – в аэропорту Шарля де Голя или в центре пустыни Гоби – послание должно оставаться одинаковым.

### **Нет бренд-религии без корпоративной религии**

Сильные позиции бренда вытекают из уверенности в собственных силах: то, что делает компания, правильно и прибыльно. Корпоративная рели,ия – сила, дающая полномочия. Она помо,ает всем в компании поверить в одно и то же.

Чтобы работать с качественными ценностями брендов, у компании должны быть духовные приоритеты. Людей обычно нанимают за их профессиональные навыки, и, конечно же, их способности должны быть соответствующими. Но не менее важно, чтобы мировоззрение работника не шло вразрез с корпоративным. Только ко,да отношения, ценности и навыки равно учитываются и управление осуществляется посредством корпоративной рели,ии, компания „отова к штурму вершин.

Рост компании обычно обусловлен интернационализацией. Однако увеличение корпоративных структур может вести и к хаосу. Где находится центр управления? Часто уже неясно, откуда приходят приказы. Время реакции на изменения рынка неуклонно увеличивается, а разрыв связи между топ-менеджментом и покупателями ширится день ото дня.

Дру,ой важный момент, который необходимо учитывать – это приспособление к рынку, которое с „одами стало рассматриваться как свое,о рода восьмое чудо света. Но насколько это правильно? “Классическое” приспособление к рынку на самом деле стало просто прикрытием слабо,о менеджмента, который довольствуется офисными путеводителями по достижению сильной рыночной позиции. Конечно, компании должны знать, что „оворят им покупатели на разных рынках. Но сильная позиция дости,ается только приспособлением рынка к товару – а не наоборот.

То же касается и отношений внутри ор,анизации. Возможно, лучшая аттестация работника – он верит в компанию. После это,о можно тратить время на оценку е,о навыков. И уж если компа-

***И уж если компания решила достичь успеха в создании корпоративной религии, руководство должно руководить.***

ния решила достичь успеха в создании корпоративной религии, руководство должно руководить. Harley-Davidson поняла это очень давно. Не рекламное агентство и не кучка студентов изучают настроение покупателей, а главный – Рич Тирлинк, и его ближайшие соратники. Участвуя в ралли Харлей, они подают пример коллегам и всем, кто находится за стенами компании. Они соревнуются на самом деле, и моторное масло пачкает и их одежду. Энтузиазм Рича Тирлинка ничем не отличается от воодушевления приверженных покупателей Harley-Davidson. Это единение показывает силу веры. История компании Virgin, которая следует за Harley-Davidson, показывает, как один человек и “антитрадиционное” отношение могут управлять целой бизнес-империей. Virgin демонстрирует, насколько решающим для современной компании является новый набор ценностей и методов управления.

## Вся правда...

Глава 2. Нарастает угроза международно-го хаоса. Интернациональные компании разорвут себя на части, если не примут надлежащих мер. Существует острая необходимость в новом менеджменте.

Глава 3. Ключевые слова: ценность, последовательность и вовлеченность. Они будут определять (не) успех компании. Главное – позиция бренда. Вводится новая терминология, описывающая путь к верхней точке – бренд-религия. Четыре кейса иллюстрируют теорию. Будучи лидером в SAS, Ян Карлзон показал, как, создав сильную последовательную корпоративную концепцию, можно вывести компанию из кризиса и направить ее к успеху.

Worldwide Brands Inc. управляет всем Camel Trophy. Эта не очень известная компания показывает, как высокая вовлеченность и сильный бренд приводят к огромным доходам за счет расширения линейки бренда\*. adidas и Nike борются за спонсирование крупнейших спортсменов. Это пример того, насколько важны нематериальные ценности. Качество продукта недостаточно для дифференциации. Hard Rock Cafe получает огромные доходы с

---

\* Линейка бренда – вся совокупность товаров, которые им пользуются и под ним продаются.

продаж сувениров и показывает, как надежные вселенские ценности могут привести к стабильному росту доходов.

Глава 4. Корпоративная религия, теория. Ключевые слова: видение, миссия, религия, система, приверженность и действие. Представлено несколько моделей, облечающих понимание. Не пропускайте Главы 2 и 3, даже если вам не терпится добраться до этой „лавы. Терпение – это добродетель.

Четыре кейса делают корпоративную религию всеобщим достоянием. Лидер Microsoft Билл Гейтс – пример публично,о духовно,о лидера, который устанавливает всемирные правила и,ры для рынка про,раммно,о обеспечения. IBM – духовно управляемая компания, которая испытала катастрофический спад, ко,да руководство перестало уделять внимание си,налам пользователей. Сможет ли Луи Герстнер вернуть ей былую мощь? Датская компания по производству слуховых аппаратов Oticon избежала „лубоко,о кризиса бла,одаря приходу ново,о духовно,о лидера. The Body Shop, британская “компания по продажам и заботе”\*, один из самых ярких примеров то,о, сколь мно,о,о можно достичь, фокусируясь на качественных ценностях, как внутри ор,анизации, так и в общении с покупателями.

Глава 5. Две составляющие основной модели – менеджмент ценностей на основе роста, приверженность и действие. Мотивация и энтузиазм могут превратить веру в результат. Две истории показывают, как приверженности и действиям можно обучить.

Сеть кофеен Starbucks и „и,ант бур,еров MacDonald’s разработали образовательные про,раммы для продвижения своей корпоративной религии. История Toyota показывает, как эффективная система контроля может дать компании мощный стимул.

Глава 6. Последствия внедрения корпоративной религии в традиционной ор,анизации. Центральной темой „лавы является обсуждение ор,анизационной структуры и ее влияния на развитие ор,анизации.

Глава 7. Почему ответственность руководства должна вернуться из филиалов в „оловной офис.

Почему фокус управления должен сместиться с количественной

---

\* trading and caring company.

стороны на основе бухгалтерии к качественному менеджменту на основе ценностей.

---

**КЕЙС**

---

Глава 8. Практическое пособие для любой компании, которая хочет изменить традиционную организацию и управляться с помощью религии.

Эпилог. Дополнительная глава для тех, кому интересно, как я разработал и применил корпоративную религию в своей компании, маркетингом и рекламном агентстве Kunde & Co.





*Харлей Дэвидсон: „ораздо больше, чем мотоцикл*



*Харлей Дэвидсон прочно связан с американским идеалом свободы*

# Харлей-лу́йя

**Harley-Davidson – это не только “религия мотоцикла”, это еще и одна из сильнейших брэнд-религий, если не самая сильная.**

Раньше существовала шутка о харлеях: “Если покупаешь Харлей, лучше купи два – один на запчасти”. Что до легендарного американского тяжеловеса, она была слишком близка к правде. Качество Харлей снизилось, это осложнило культивацию Харлей энтузиастами-мотоциклистами. И когда компания стала полностью игнорировать культуру, то оказалась на краю гибели.

Харлей – интересный пример того, что стоит за брэнд-религией и корпоративной религией. История Harley абсолютно четко показывает одну вещь: необходимость осведомленности и усилий по выработке позиции своего брэнда.

Компания Harley-Davidson была основана в 1903 году семьями Харлей и Дэвидсон. После ряда банкротств конкурентов в 1950-е, Harley-Davidson осталась единственным американским производителем мотоциклов. Во время бума 1960-х рынок мотоциклов в США развивался стремительно. Начиная с продаж в 400000 мотоциклов в 1960 и 9600000 в 1964, и до 4 млн в 1971.

Но Harley-Davidson не выиграла на этом росте – на самом деле доля ее рынка значительно сократилась. Потому что у Harley не было противовеса легким мотоциклам Хонда, вышедшим на американский рынок. В 1977 у Хонды было 46% рынка, а Харлей влачила жалкое существование на 6%. Просто качество Harley-Davidson было недостаточно хорошим.

Вместе с 12 другими членами команды менеджеров Harley-Davidson Воган Билз спас корпорацию. В 1981 он за \$81,5 млн (финансирование Ситикорп) выкупил Harley-Davidson у компании AMF, которая приобрела корпорацию за 16 лет до этого, когда ее доля рынка была наименьшей – всего 3%.

Вогану Билзу помогли в начале 1980-х. С 1983 по 1986 в США таможенные тарифы на японские тяжеловесные мотоциклы были увеличены до 45%, плюс к 4,4% уже существовавшим. И Билз отлично понял, как использовать эту ситуацию. Используя японский опыт,



*Harley-Davidson зарабатывает «ромные суммы на своих*



*пиве...*



*и сапо», ах*

\* HOG – Harley Owners Group.

*Как писал журнал Financial World: “Если бы существовала религия Харлей, Вилли Джи был бы ее Бо,ом”.*



компания очень скоро улучшила качество и производительность.

Был заложен фундамент для мощного рывка, и в 1986 Harley-Davidson вернулась на ведущую позицию на рынке. Во всех Соединенных Штатах им не было равных в классе сверхтяжелых мотоциклов. Сегодня Harley-Davidson занимает 54% рынка мотоциклов с объемом двигателя 750 куб. см и более.

Оживление производства – только одна из причин возвращения. Было еще сильно бьющееся сердце культуры Harley, которое позволило новому менеджменту достичь триумфа. Миф Harley-Davidson касается не только тех, кто на самом деле ездит на легендарном мотоцикле, но и тех, кто знает кого-либо, кто ездит на нем, и тех, кто просто хочет разделить дух Harley, стать частью тех ценностей брэнда, которыми пропитан знаменитый логотип.

Воган Билз следил за созданием клубов Harley-Davidson, организовывал ралли Harley-Davidson и специальные мероприятия, на которых каждый мог приобрести сувенирную продукцию Harley-Davidson. Ценности брэнда развивались настолько, насколько это



*Вилли Джи ставит свою подпись*



*Движение – все,  
конечная цель – ничто.  
Harley-Davidson*

возможно. И вскоре скрытая культура стала приниматься так серьезно, что Harley-Davidson стала сильной брэнд-религией.

### Крупнейший в мире фэн-клуб

Не то чтобы Harley-Davidson был когда-то забыт. На протяжении всей



*“Части и аксессуары” –  
самое быстрорастущее  
подразделение*

своей истории компания была объектом любви и лояльности своих покупателей – как бы мало их не было. Воган Билз в 1983 году создал клуб Harley-Davidson с определенной целью – развивать лояльность покупателей. 270000 членов по всему миру, 858 региональных филиалов – Группа владельцев Харлей\* является сегодня самым крупным мотоклубом в мире, спонсируемым компанией. HOG посылает информационные письма своим членам и организует ралли и специальные мероприятия по всему миру. Поклонение “символу США в хrome и стали”, как святыни, характерно для американской культуры.

То, что такой же клуб Хонды быстро развалился на части, никого не удивляет. Не потому, что машины, производимые японской корпорацией, плохо работают – они работают очень хорошо, и у них отличное соотношение “цена-качество”. Но в Хонде мало души, а без души нельзя создать брэнд-культуру, а тем более брэнд-религию.

Празднование 85-летия Harley в 1988 отлично демонстрирует уникальные отношения между производителем и его клиентами. Каждый байкер, включая тех, кто не владеет Harley-Davidson’ом, во время местных ралли был приглашен на родину Harley-Davidson, в город Милуоки.

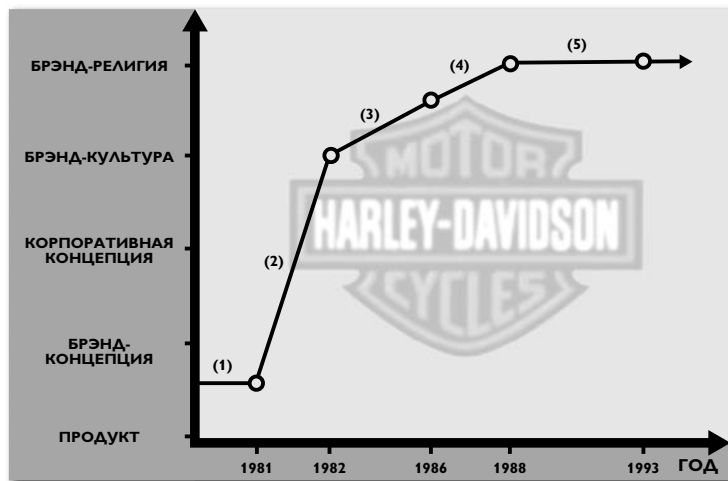
\$10 за входной билет являлись взносом в Ассоциацию больных мышечной дистрофией, которую компания постоянно поддерживает. Приняли участие более 40000 байкеров. Со всех уголков Соединенных Штатов разные группы ехали к месту общей встречи в Милуоки.

Среди участников были Воган Билз и Вильям Дж. Дэвидсон – внук одного из основателей корпорации, Вильяма Дэвидсона.

Вилли Джи (как его называют) поклоняются, как Богу, многие адепты Harley. Вилли Джи, которому сейчас 63 года, создавал дизайны байков Harley-Davidson с 1963 и вместе со своей женой Нэнси является активным участником ралли Харлей в течение всего лета. В джинсах и черной кожаной куртке, гуру раздает автографы и фотографируется с байкерами своего возраста. Уважение к нему огромно.

То, что члены правления компании участвуют в ралли по всем США, не вызывает удивления. Вооруженные ноутбуками для записи предложений и идей адептов Harley-Davidson, сегодняшний босс Рич Тирлинк и другие руководители фирмы часто переезжают с места на место, культивируя религию Harley.

Когда 12 июня 1993 Harley-Davidson праздновала свой 90-й день



рождения, в Милуоки приехали около 100000 гостей. Каждый отель в радиусе 60 миль был полностью забит. Отсчет времени до 100-летнего юбилея уже начался во всем мире.

### Сопутствующие товары

Со статусом религии, естественно, возникает необходимость в символах, с помощью которых поклонники Harley-Davidson могли бы опознавать друг друга. Как сказал Воган Билз:

#### УРОКИ КЕЙСА

Harley-Davidson показала, что старая знаменитая компания на пути к упадку может быть возрождена руководством, которое понимает важность постоянной культивации нематериальных ценностей. Основание клубов HOG и активное участие руководства в мероприятиях и ралли было важной составляющей возвращения брэнда к вершинам брэнд-религии, где огромные прибыли принесли сопутствующие товары.

Во  
Да  
изе  
де:  
эс  
Да  
по,  
чтс  
то/  
по:

ит

-

l,

ie

1

религии и постоянно воздействуют на свое окружение.

То, что тысячи девочек-подростков, которые не могут завести даже мопед, носят с логотипом Harley-Davidson на своих велосипедных штанишках, можно считать сигналом того, что у религии Harley есть неплохая история. Кто может представить себе, чтобы лого Honda или Suzuki использовались таким же образом? Harley-Davidson – это больше, чем мотоцикл. Harley-Davidson означает свободу в старом добром значении этого слова. Бренд-религия – слово, подходящее для описания.

### Развитие позиции бренда:

1. *Прежняя, сильная позиция Harley-Davidson ослаблена плохим качеством продукции и незначительным вниманием к ценностям бренда. Существует «роза ликвидации», когда Во,ан Билз возглавляет корпорацию. Начинается возрождение.*
2. *Работы по оживлению знаменитого бренда в самом разгаре. Основывается Группа владельцев Harley (HOG), которая стала символом желания больше, чем прежде, участия покупателей. Она успешна.*
3. *Продолжается положительное развитие. Ведущая позиция в продажах сверхтяжелых мотоциклов восстановлена в США. Сопутствующие товары становятся значимым фактором. Оборот «частей и аксессуаров» достиг \$44,4 млн.*
4. *Более 40000 человек празднуют 85-й день рождения корпорации, совершая поездку в родной город корпорации, Милуоки. Лидеры Harley-Davidson, такие как Во,ан Билз и Вильям Дж. Дэвидсон, принимают участие в празднике. Оборот «частей и аксессуаров» достиг \$70,6 млн.*
5. *Более 100000 человек приезжают на вечеринку в честь 90-летия Harley. Оборот «частей и аксессуаров», самое быстрорастущее подразделение группы, составляет \$199,9 млн. Год спустя он возрос до \$256,3 млн.*

## Имя этому Брэн(д)сон

Ричард Брэнсон есть Virgin, а Virgin есть Ричард Брэнсон. Самый крупный мировой успех по построению брэнда достигнут путем сознательного фокуса на истинной ценности Virgin. И это не звукозаписи и не авиаперевозки, а, скорее, личные качества ее владельца.

Когда покупают продукт от Virgin, на самом деле покупают Ричарда Брэнсона, и в этом смысле стержнем компании становится личная PR-кампания Брэнсона, которая привязывает все товары Virgin к



*Ричард Брэнсон – один из самых успешных предпринимателей в мире и „еий в паблик рилейшнз.*



*Под зонтиком брэнда Virgin находится более 200 компаний. Но компания может быть включена, только если она „армонизируется“ с основными, а точнее ценностями и образом Virgin.*

этому человеку и его разностороннему, ориентированному на приключения, анти-деловому подходу. Ценности Брэнсона и философия компании в духе “Давид против Голиафа”, которые просачиваются во все сферы бизнеса, привлекают очень большой, юный душой, целевой сегмент, для которого физический продукт становится, в действительности, не важен.

Вы никогда не увидите его в пиджаке и галстуке. Он пересекает Тихий и Атлантический океаны на воздушном шаре. О нем говорят, что он дает свой личный номер телефона каждому сотруднику и просит звонить ему, если появятся какие-нибудь проблемы или новые идеи. Он во всеуслышание заявил, что его честолюбивая цель – бросить вызов истеблишменту/традиционному сектору и дать своим покупателям за их деньги более ценный товар, чем его конкуренты. Его идея в том, что даже финансовые услуги можно продавать с блеском в глазах. Он основал звукозаписывающую компанию, подписал контракт с Sex Pistols – группой, с которой никто другой не смел связаться, – и несколькими годами позже продал Virgin Records за \$1 млн. Трансатлантическое путешествие на воздушном шаре практически стоило ему жизни. Эти и многие другие истории в изобилии всплывают при упоминании имени Брэнсона или Virgin. И эти истории играют решающую роль в строго сфокусированной стратегии компании по построению брэнда Virgin. Ничто не свято – на самом деле, чем больше предано огласке, тем лучше. Потому что эти и подобные им истории придают ценность, которую и приобретают покупатели.

## Полный портфель продуктов, крепкий брэнд

Брэнсон действительно продал свою звукозаписывающую компанию для того, чтобы добыть средства, необходимые для реализации многих других своих идей, но благодаря мега-магазинам Virgin он сохранил связь с музыкой – направлением, которое добавляет юного динамизма брэнду. Virgin – это также туристическое агентство (Virgin Travel Group), производитель модной одежды (Virgin Clothing), железнодорожная компания (Virgin Rail), компания прохладительных напитков (Virgin Cola), сеть гостиниц (Virgin Hotels) и огромное множество других компаний. В Virgin Group в общей сложности более 200 компаний. Virgin – это универсальный брэнд, который используется в такой степени и для такого широкого спектра продуктов и услуг, какие были немислимы до сих пор. Как же можно работать при таком разбросе бизнеса: от страхования жизни до колы под одним брэндом и при этом не дать брэнду “размыться”?

Успех Virgin в предприятиях, которые показались бы самоубийством



*Заголовок передовицы  
„газеты “Сан” 1993 года*

для большинства других компаний, основан на том, что бренд Virgin не привязан к какой-то категории продуктов, как это происходит с традиционными товарами (например Coca-Cola). Корни успеха заключены в одном человеке и в определенных, очень абстрактных, качественных ценностях, которые вознесены над продуктом.

### Против истэблшмента

Товар или услуга могут попасть под зонтик Virgin, только если они гармонируют с основополагающими ценностями и образом компании. Поэтому фокус делается не на спецификацию товара, а на “потенциальную связку” с рядом эмоциональных ценностей. Политика Virgin такова, что новые области бизнеса, как правило, должны удовлетворять четырем из следующих пяти критериев: продукт Virgin должен быть (1) лучшего качества; (2) инновационным; (3) обладать оптимальным соотношением “цена-качество”; (4) бросать вызов существующим альтернативам, и кроме этого должен нести (5) “дух веселья или нахальства”.

В структурных подразделениях решают, интересна ли данная товарная категория для Virgin. Выход на новые деловые рынки всегда происходит с настроем “Давид против Голиафа”. Virgin определяет

новую сферу бизнеса, которая удовлетворяет большинству критериев. Новый суббренд незамедлительно выставляется против признанных лидеров рынка и сразу же проникает в подсознание молодого, анти-авторитарного целевого сегмента. Брэнсон выразился по этому поводу следующим образом:

*“Нам нравится противопоставлять наши бранды крупным компаниям, которые, по нашему убеждению, оказывают слишком большое влияние/давление”.*

## Предел – только небо: Virgin против British Airways

Лучшими примерами этому служат Virgin-Cola против Coca-Cola и Virgin Atlantic против British Airways. Затяжная и очень грязная кампания British Airways против Virgin Atlantic привела к бесценной паблицити последней и окончилась судебным иском Брэнсона против British Airways за причиненный ущерб. British Airways допускала вероятность проигрыша дела и предложила договориться до суда. 11 декабря 1992 стороны достигли договоренности. British Airways выплатила £500000 лично Брэнсону, и £110000 Virgin Atlantic. Деньги, которые сразу же были поделены между персоналом Virgin, были наименее значимым аспектом того, что стало важнейшим этапом в истории компании. Сопутствующие извинения British Airways за ложные обвинения против Брэнсона и Virgin Atlantic и извинения за действия некоторых сотрудников British Airways, принесших ущерб Virgin Atlantic, были дороже золота. Победа Virgin была на первых полосах британской прессы (“Virgin сделала British Airways” – заголовок на первой странице газеты *Sun*), она показала раз и навсегда, что мастодонтов можно отодвинуть в сторону. В 1993 Virgin Atlantic была выбрана “Авиалинией года”.

## Медиа-феномен Брэнсона

Брэнсон создал молодежный брэнд 1990-х, сам являясь его лидером и гарантом. Его личность и его отношение к жизни напрямую апеллируют к выбранному целевому сегменту, и симпатия к Брэнсону, таким образом, становится главной силой брэнда. Ричард Брэнсон – человек, создавший себя, в 1969 он начал свое первое дело – журнал “Студент” и с тех пор всегда успешно использовал свой талант и сноровку в развитии бизнеса в соответствии с четко определенным

---

\* endorser (от to endorse – подписывать документ, вексель, удостоверяя или визируя е.,о) – человек, „арантирующий что-то (качество, вкус и т. д.)

набором ценностей. С его неформальным подходом, длинными волосами, густой бородой и простой одеждой/джинсами он выделяется в море темных костюмов. На самом деле, чем от больших условностей он может отказаться, тем лучше. Нет сомнения, что Брэнсон на 100% осознает свои действия – даже касающиеся вроде бы сугубо личной жизни – и их последствия, влияющие на образ Virgin в глазах людей, а, следовательно, и на бизнес. Брэнсон пишет в автобиографии:

*“Когда я основал компанию по авиаперевозкам, то понял, что должен использовать свою личность, чтобы усилить образ Virgin и развить ценности бренда. Большинство компаний не осознает власти прессы, и у них есть только маленький отдел по работе со СМИ, который запрятан в самый дальний угол”.*

Здесь Брэнсон попал в самую точку, так как понимание этого факта играет ключевую роль в успехе Virgin.

## Основатель впереди и никаких секретов

Ричарда Брэнсона знают во всем мире. Почти все материалы компании представляют его как индоссанта\*. Не существует секретов даже о его личной жизни, на самом деле, он использует любые возможности, чтобы стать ближе к целевой аудитории. Один из примеров этого – предисловие к курортной брошюре “Virgin Sun” чартерного турагентства Virgin, на обложке которой фотография Брэнсона в сандалиях:

*“Испания, куда я регулярно езжу с семьей, – мое любимое место, но у меня приятные воспоминания и о Греческих островах. Я люблю Португалию, но слишком сложно выбрать курорт – хорошо, что есть предложение “два тура в одном”! Турция – удивительная страна. Не могу дождаться, когда познакомлюсь с ней поближе. До встречи на борту!”*

Все средства информации следят за жизнью Брэнсона. Он часто организовывает и участвует в экстремальных спортивных приключениях и рискованных экспедициях. С помощью эффективной кампании паблик рилейшнз информация о его личных подвигах передается целевому сегменту. Консервативные и традиционные занятия не привлекают этих людей – они уж лучше будут на стороне маленького повстанца Virgin, чем на стороне больших мастодонтов.

Хотя правда в том, что Virgin зачастую не так мала, как она  
\* *Losing My Virginity. Кни́, а не переведена на русский язык и издана Стэк, ольмской школой экономики в Санкт-Петербур,е в 2003 „.*



*Воздушный шар Virgin Global Challenger – нескончаемая история*

**УРОКИ КЕЙСА****Virgin**

Virgin – это супер-бренд, охвативший многие, очень разные товарные категории. Бренд развивается и сохраняет целостность за счет личной харизмы Ричарда Брэнсона, которая и есть настоящая ценность. Брэнсон выступает против условностей – ценность, которую он передает бренду Virgin с помощью обдуманного широкого использования прессы. Достичь высот и добраться до глубин... Так же, как весь конгломерат выигрывает от репутации, которой Брэнсон обладает и которую создает, с такой же силой он и пострадает, если Брэнсон попадет в немилость у прессы и целевого сегмента.