

ФОНД «ЛИБЕРАЛЬНАЯ МИССИЯ»

МОСКОВСКАЯ ВЫСШАЯ ШКОЛА СОЦИАЛЬНЫХ И ПОЛИТИЧЕСКИХ НАУК

**ДЕНИС  
ВИЗГАЛОВ:  
ПУСТЬ  
ГОРОДА  
ЖИВУТ**

ИЗДАТЕЛЬСТВО «СЕКТОР» | МОСКВА 2015

УДК 332.1  
ББК 65.04  
В42

В42 Денис Визгалов: пусть города живут / сост. Михаил Губергриц, Надежда Замятина, Михаил Ледовский. – Москва : Сектор, 2015. – 272 с.

ISBN 978-5-9905530-4-0

Самые первые в мире проекты по продвижению мест – территориальному брендингу, брендингу городов – появились задолго до того, как впервые было употреблено понятие «бренд места». В Европе, например, уже в середине XVIII века. В середине же XX столетия, когда города вступили в период активной конкурентной борьбы между собой, продвижение мест из локальных общественно-деловых движений стало обретать контуры науки, управленческой дисциплины и социокультурной практики. И вот уже брендинг городов шагает по планете!

В Россию он пришел благодаря Денису Визгалову, которого без преувеличения можно назвать пионером российского городского брендинга. Денису было всего 40 лет, когда летом 2014 года трагически оборвалась его жизнь...

В настоящем издании собрано все самое ценное из его наследия. В первую очередь это книга по брендингу городов, которую он успел подготовить ко второму изданию (первое вышло в 2008 году). Собраны наиболее важные статьи. Отдельные разделы составили описания разработанных им брендов городов и расшифрованные благодаря помощи студентов лекции.

Составители надеются, что эта книга продолжит дело Дениса Визгалова и поможет энтузиастам брендинга российских городов, менеджерам культурных проектов, сотрудникам городских администраций, студентам и всем тем читателям, которым небезразлична судьба российских городов.

УДК 332.1  
ББК 65.04

Издание осуществлено в рамках проекта «За красоту российских городов», осуществляемого Фондом «Либеральная Миссия».

ISBN 978-5-9905530-4-0

© ИП Конягин Ю.В.

# СОДЕРЖАНИЕ

ОТ СОСТАВИТЕЛЕЙ. ДЕНИС ВИЗГАЛОВ: ЖИВЫЕ ГОРОДА	6	Мир образов вместо мира фактов: голливудизация экономики	29
<b>ПАМЯТИ ДЕНИСА ВИЗГАЛОВА</b>	9	Глокализация: мир городов вместо мира стран	30
Пусть города живут. <i>Л.В. Визгалова</i>	10	Экономика впечатлений: город как сцена	32
Моему другу Денису. <i>Х.К. Беллозо</i>	10	Творческие индустрии и культура как главный ресурс города. Погоня за креативным классом	34
Невосполнимая утрата. <i>Е. Белякова</i>	11	Мобильность людей, товаров, капитала	35
Таких у нас называют подвижниками. <i>П. Гордеев</i>	11		
Шесть встреч с Денисом. <i>В. Дубейковский</i>	11	<b>ГЛАВА 1. ОТ МАРКЕТИНГА МЕСТ К БРЕНДИНГУ МЕСТ: ПРАКТИКИ В ПОИСКАХ ТЕОРИИ</b>	36
Живой город Дениса Визгалова. <i>Д. Замятин</i>	13	Что такое маркетинг мест?	36
Бренд нельзя делать с серьезными лицами. <i>Н. Замятина</i>	14	Маркетинг мест: российский контекст	39
Дополняя реальность мечтой. <i>А. Максимов</i>	15		
Нам песня строить и жить помогает. <i>И. Маматов</i>	15	<b>ГЛАВА 2. БРЕНД ГОРОДА: ПОНЯТИЕ, СТРУКТУРА, УСЛОВИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ</b>	44
Географ идей и людей. <i>С. Мурунов</i>	16	Современные представления о брендинге города в России: десять стадий взросления	44
Эмоциональный брендинг, или Духовная стратегия городов. <i>Н. Рыбальченко</i>	17	Что такое бренд города?	49
С его уходом стало темнее. <i>Л. Смирнягин</i>	18	От бренда – к брендингу	53
Жить своим делом. <i>А. Стась</i>	19		
<b>БРЕНДИНГ ГОРОДА</b>	21	<b>ГЛАВА 3. ТЕХНОЛОГИЯ БРЕНДИНГА ГОРОДА: ЭТАПЫ, МЕТОДЫ, УЧАСТНИКИ</b>	62
ОТ АВТОРА	23	Позиционирование города: поиск городской идентичности и разработка концепции бренда	63
ВВЕДЕНИЕ: ГЛОБАЛЬНЫЕ ПРЕДПОСЫЛКИ БРЕНДИНГА МЕСТ	28	Формирование имиджа бренда: выращивание бренда в городской среде	71
Быстрый мир	29		

ГЛАВА 4. ИННОВАЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ		РАЗРАБОТКА БРЕНДА ГОРОДА КЛИНА: ИДЕЯ БРЕНДА	
РАЗВИТИЯ БРЕНДА ГОРОДА	102	И ЕЕ ВОПЛОЩЕНИЕ	170
Экономика событий	102	Исходные условия выбора идеи бренда Клина	170
Производственный туризм	111	Идея бренда Клина	171
Эффект Бильбао	114	Стратегия выращивания бренда	171
Город кино и город в кино	116	<b>ЖИВОЙ БРЕНДИНГ: ЛЕКЦИИ ПО СОЗДАНИЮ БРЕНДА</b>	177
Общественная дипломатия и социальные медиа	124	ВВОДНАЯ ЛЕКЦИЯ. ГОРОД КАК КНИГА	178
Оценка успешности брендинга города	127	ЛЕКЦИЯ 1. ЧЕТЫРЕ МЕТАФОРЫ БРЕНДИНГА	184
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	130	Бренд – это когда все знают и все любят	184
ГЛОССАРИЙ	131	Города – это больше, чем страна	185
ЛИТЕРАТУРА	133	Метафора первая: дополненная реальность	186
<b>ДЕЛА: РЕАЛИЗОВАННЫЕ ПРОЕКТЫ БРЕНДОВ ТЕРРИТОРИЙ</b>	137	Метафора вторая: город как личность	191
КОНЦЕПЦИЯ БРЕНДА КИРОВОГРАДА	138	Метафора третья: брендинг – это театр	192
Ключевые элементы культурной идентичности Кировограда	138	Метафора четвертая: бренд как каша из топора	193
Главные установки к брендингу Кировограда	139	ЛЕКЦИЯ 2. КАК НАЙТИ БРЕНД: ТРИ ЗОНЫ ПОИСКА	194
Выбор концепции	140	Символический капитал и ценности места: ресурсы поиска идеи бренда	195
ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ТУЛЬСКОЙ ОБЛАСТИ	144	К каким ценностям апеллируют города, создавая бренды?	197
Ключевые элементы культурной идентичности Тульской области	144	Трехглавый бренд: чувства туристов, инвесторов и местных	201
Выбор идеи бренда	146	Бренды на ценностях: не просто танцы	201
Ценности бренда	147	Имя бренда	204
Имя бренда	149	Достройка пирамиды: целостность бренда	206
СТЕРЛИТАМАК: ЖИЗНЬ В ОБЪЕМЕ	154	ЛЕКЦИЯ 3. НИЧЕГО РАЦИОНАЛЬНОГО: ПРОДВИЖЕНИЕ БРЕНДА ГОРОДА	210
Введение	154	Только не очередной альбом!	210
Позиционирование Стерлитамака	156	Город в кино, город и кинофестиваль	211
Продвижение бренда Стерлитамака	163	Фирменный стиль	212

По всем фронтам: четыре направления продвижения бренда	213	Общение как градообразующий элемент	252
У нас города сегодня не заинтересованы друг в друге	218	Город инноваций: почему проект утопичен	253
<b>ПЕЧАТНОЕ СЛОВО: ИЗБРАННЫЕ СТАТЬИ И ИНТЕРВЬЮ</b>	221	Опросы и брендинг: крик израненной души	255
<b>ЗАЧЕМ? СТАТЬИ И ИНТЕРВЬЮ О МАРКЕТИНГЕ И БРЕНДИНГЕ, ИХ ЦЕЛЯХ И ПРОБЛЕМАХ</b>	222	<b>ГДЕ? ИЗБРАННЫЕ ИНТЕРВЬЮ О ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ БРЕНДАХ</b>	256
Ажиотажный спрос на маркетинг мест в XXI веке	222	Магадан: здесь полно неистребимых романтиков	256
Продается город. Срочно. Торг	222	Комментарий Д.В. Визгалова	257
Маркетинг мест: как эффекты Гауди, Помпиду и Театра работают на создание имиджа города	225	Башкирия: республика недооценена фатально	257
Маркетинг мест. Российский контекст: скоро мы станем свидетелями появления новых российских городов	228	Бирск: вкусный город – вкусная жизнь	259
Мифическое притяжение	230	Стерлитамак: местный восклицательный знак	259
Бирка на территорию, или Краткое содержание брендинга города	233	<b>БИБЛИОГРАФИЯ: ПУБЛИКАЦИИ В СМИ, ДОКЛАДЫ, ВЫСТУПЛЕНИЯ, ЗАПИСИ В БЛОГАХ</b>	261
Зюганов и пустота. Размышления о местной идентичности [О городах как бренде России]	235	<b>ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ. ГОРОД КАК СОБАКЕВИЧ.</b> <i>Д. Орешкин</i>	264
Десятка лучших городов как бренд России	237	<b>БЛАГОДАРНОСТИ</b>	271
Инвесторы и туристы возникнут автоматически	239		
<b>КАК? СТАТЬИ И ИНТЕРВЬЮ ОБ ИНСТРУМЕНТАХ И ПРАКТИКАХ МАРКЕТИНГА И БРЕНДИНГА</b>	242		
Бренд как каша из топора	242		
Миф и малый бизнес: бренд – это игра, но она приносит хорошую добавленную стоимость	243		
Городские ценности: чем гордятся города?	245		
Промышленный туризм как инструмент брендинга: совмещение несовместимого	250		
Плотность городской среды, или Идея за соседним столиком	252		

# ОТ СОСТАВИТЕЛЕЙ

## ДЕНИС ВИЗГАЛОВ: ЖИВЫЕ ГОРОДА

Имя Дениса Визгалова и понятие «брендинг городов в России» всегда будут стоять рядом. Он открыл это понятие для России, он превратил его в практику и занимался этой практикой всю свою недолгую, всего-то сорокалетнюю, жизнь, которая трагически оборвалась 29 июля 2014 года. Его не стало, а открытый им брендинг городов уже никуда из нашей жизни не уйдет, потому что именно Денис последовательно, терпеливо, год за годом объезжая один российский город за другим, учил и показывал, что брендинг городов нужен, важен, необходим. Необходимо вообще, везде, а в России – особенно.

Он родился 15 сентября 1973 года в Белорецке (Башкирия) – типичном городе при заводе. Хотя и основанный в дореволюционные времена, Белорецк очень похож на те города, которые Денис не раз с грустью описывал в своих выступлениях: «...в чистом поле ставился завод – рядом с месторождением железной руды, предположим. Вокруг этого завода сначала ставились строительные бараки, где жили строители, которые строили этот завод. Дальше, следующим кольцом, они обрастали жилыми кварталами... Сегодня люди не понимают: был металлургический завод – сегодня его нет, и как будто стержень вытаскивается из города, остается недоумение: а зачем мы здесь?» Именно поэтому, говорил Денис, и нужен брендинг: чтобы мы могли полюбить свои города. Живя и работая в Москве, он продолжал очень любить свой Белорецк, Башкирию, природу Предуралья – там и погиб, у себя на родине, во время пожара.

В 1996 году Денис окончил географический факультет МГУ, защитив диплом на кафедре социально-экономической географии зарубежных стран, где заразился идеями западной культурной географии – го-

раздо более «человеческой», чем традиционная российская экономгеография. В отличие от географов советской школы, мысливших госплановскими схемами, «западники» говорили о топофилии – любви к месту. После геофака Денис стажировался в США у самого автора концепции топофилии, признанного классика западной гуманистической географии Йи Фу Туана. Правда, потом Денис признавался, что по молодости ничего не понял, но заболел главной идеей: у города, помимо зданий и инфраструктуры, есть «что-то еще» – «метафизическая сущность», душа.

Большую часть своей карьеры (с 2000 по 2012 год) он работал в Институте экономики города, созданном при активном участии своих университетских преподавателей. На ИЭГ возлагалась надежда по-новому, по-современному связать практику и научную географию – изначально это был в какой-то степени романтический проект. Но затем началась тяжелая, рутинная, отнюдь не романтическая работа – Денис руководил проектами в рамках направления «Муниципальное экономическое развитие», где приходилось решать вполне себе будничные задачи консалтинга в сфере муниципального управления. Именно в стандартных рамках стратегий социально-экономического развития городов (Томск, Большой Камень, Уссурийск, Пермь...), в довольно жестких для творчества условиях он вынашивал непривычные, уникальные для того времени проекты по маркетингу и брендингу.

В 2008 году Денис принял руководство разработкой маркетинговой стратегии города Лермонтов Ставропольского края. По сути, это был первый «задушевный» его проект, который он пестовал несмотря на то, что объективные городские проблемы

ставили под сомнение саму возможность реализации идеи брендинга и маркетинга. Но он никогда не боялся проблем – просто начинал думать, как их решить. В Лермонтове впервые попробовал распутать клубок городских противоречий методами брендинга. Потом были Магадан, Краснокамск в Пермском крае, другие проекты. И что ни город – то проблема.

Как и многие сотрудники ИЭГ, Денис параллельно преподавал в Высшей школе экономики, на кафедре экономики города и муниципального управления факультета государственного и муниципального управления, а в 2009 году принял на себя также руководство практикой студентов своей родной, геофановской кафедры – но только в 2012 году начал читать курс непосредственно по маркетингу и брендингу городов, в «Шанинке» (Московская высшая школа социальных и экономических наук).

А еще он проводил десятки семинаров по брендингу городов, писал статьи, вел блоги, давал десятки интервью, сумел собрать две книги – «Маркетинг города» (2008) и «Брендинг города» (2012) – за вторую книгу был удостоен премии в области PR «Серебряный лучник» в номинации «Лучшая работа о развитии общественных связей».

В том же году Денис ушел из Института экономики города, окунувшись в собственные проекты. Последний год его жизни – фейерверк разработок городских брендов: Кировоград, Бирск, Стерлитамак, Клин, пробные проекты в Осе и Кунгуре. В 2013 году он основал собственную консалтинговую компанию с символическим названием «Живые города». Он много работал. Он наконец-то мог заниматься исключительно своим любимым делом...

В настоящем издании собрано все самое ценное из наследия пионера российского городского брендинга Дениса Валерьевича Визгалова. В первую очередь это его книга по брендингу городов, которую он успел подготовить ко второму изданию (первое вышло в 2008 году в Институте экономики города). Собраны наиболее важные статьи. Отдельный раздел составили описания лучших кейсов – брендов городов, при разработке которых Денис был лидером команды. Наконец, благодаря помощи студентов удалось расшифровать его лекции – это самые последние по времени практические рекомендации Дениса по созданию брендов городов России.

Мы надеемся, что эта книга продолжит дело Дениса Визгалова – поможет энтузиастам брендинга российских городов, менеджерам культурных проектов, сотрудникам городских администраций, студентам и всем тем читателям, которым небезразлична судьба российских городов.

Михаил Губергриц,  
Надежда Замятина,  
Михаил Ледовский



**ПАМ'ЯТИ**  
**ДЕНИСА**  
**ВИЗГАЛОВА**

## ПУСТЬ ГОРОДА ЖИВУТ

ЛАРИСА ВЛАДИМИРОВНА ВИЗГАЛОВА, МАМА ДЕНИСА

Денис с раннего детства мечтал быть путешественником. Все стены нашей квартиры были увешаны географическими картами. На день рождения и на Новый год по его просьбе ему дарили географические атласы, подписку на журнал «Вокруг света», значки городов – их несколько альбомов. Познать города, страны, мир было его неумным увлечением и стало профессиональным призванием.

Географический факультет МГУ, аспирантура, стажировки в Америке, работа в фонде «Институт экономики города» – это гранильня его таланта. Он стал одним из первых специалистов по созданию проектов развития городов. Его просто окрыляли многочисленные поездки в разные города, не утомляли ни большие перелеты, ни смена часовых поясов. Казань, Кировоград, Бирск, Стерлитамак, Пермь, Кунгур, Томск, Омск, Вологда, Санкт-Петербург, Минск, Большой Камень, Новосибирск, Владивосток, Нальчик, Уссурийск, Ростов-на-Дону, Алма-Ата, Баку, Рыбинск...

А когда была возможность навестить меня, он очень увлеченно рассказывал об особенностях каждого города, о людях, в которых он открывал какую-то новую сущность. И радовался, и удивлялся, и учился...

К сожалению, я не знаю людей, с которыми он работал, ни одной фамилии, ни одного телефона. Поэтому очень прошу: отзовитесь, позвоните мне! Денис мечтал в своем любимом Белорезке открыть центр, где проходили бы форумы, семинары, встречи людей, которые думают, работают над тем, как сделать свой город современнее, значимее, чтобы жители сами стремились превратить место, где живут, в звездочку на карте, куда захотелось бы приехать каждому. И наш Белорезк того стоит, ведь он чудо Урала! В маленьком городке есть и горнолыжные трассы, здесь зимой и летом организуют конные маршруты, а летом – сплавы на плотках по Белой. Есть у нас и стадион, и бассейн, немало и других достопримечательностей... И люди у нас гостеприимные, открытые. Так что, приехав в Белорезк, гости могли бы не только плодотворно работать, но и прекрасно отдыхать, общаться.

Очень хочется, чтобы мечта Дениса о таком центре стала явью, но я пока не знаю, как это сделать. Поэтому обращаюсь к вам: поднимайте свои города, не увядайте, растите, создавайте новые рабочие места, делайте всё, чтобы ваши города оставались живыми.

Люди, которые работали с моим Денисом, знали его, общались с ним или слышали о нем! Помогите продолжить то, что было ему так близко, любимо и так необходимо нам всем. Это станет лучшей памятью о нем. Именно надежда на то, что вы продолжите его дело, дает мне силы жить после страшной трагедии. Если мне не удастся воплотить в жизнь то, что было начато моим сыном, то остаток своей жизни я буду считать бесполезным, никчемным, пустым.

Урбанисты! Создайте свою ассоциацию, договаривайтесь, созванивайтесь и приезжайте в Белорезк. Мой дом всегда открыт для вас.

## МОЕМУ ДРУГУ ДЕНИСУ

ХУАН КАРЛОС БЕЛЛОЗО, ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ АГЕНТСТВА ПО ТЕРРИТОРИАЛЬНОМУ БРЕНДИНГУ FUTURE PLACES (ИСПАНИЯ), МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКСПЕРТ ПО ТЕРРИТОРИАЛЬНОМУ БРЕНДИНГУ

Когда я пишу эти слова в память о моем друге Денисе Визгалове, не могу не вспомнить, как мы с Денисом узнали друг друга. Это было после моей первой поездки в Российскую Федерацию на инновационный форум в Новосибирск, центр Сибирского федерального округа.

Честно говоря, для человека из Испании слово «Новосибирск» было практически пустым звуком. Я не знал, чего ожидать. После посещения города я понял, что мне очень повезло – не только потому, что я побывал в городе, который произвел на меня огромное впечатление и от которого остались хорошие воспоминания и новые знакомые, но и потому, что там я встретил Дениса, с которым мы потом годами делились впечатлениями, встречаясь всегда в каких-то странных и далеких местах, но сохраняя крепкую дружбу до тех пор, пока Денис не покинул нас.

Именно он притащил меня в Кировоград на Украину, где я смог насладиться несколькими днями в его компании и где у нас была возможность участвовать в горячих спорах по поводу идей, которые мы разделяли. Нас объединяла наша жадность до людей, мест и городов, страсть к путешествиям, к обучению, к новому опыту и наше желание помочь местам стать красивее – для своих жителей.

Денис был одним из тех мудрых людей, которые вызывают восхищение, уважение и симпатию, где бы они ни были. Одним из тех, кто знал, как слушать и слышать, что сказать, всегда имел свое мнение,

свой месседж. Одним из тех, кто всегда был предан своей работе, с огромным чувством юмора, с огромной энергией. И помимо всего – это был человек, который любил жизнь и людей.

За долгие годы я немало бывал по работе в разных частях России, и я должен признать, что Денис лучше всех других российских специалистов разбирался в объединяющей нас теме, связанной с имиджем, развитием и продвижением территорий. При этом мы с ним были единомышленниками, и, когда меня просили порекомендовать эксперта в данной области, мой ответ был всегда один и тот же: Денис.

Один из последних наших телефонных разговоров состоялся, когда Денис работал в Монголии. Он спросил, не хочу ли я приехать туда провести семинар. Он знал, что я не смогу сказать ему нет. К сожалению, тот проект не был закончен, и нам не пришлось больше встретиться, насладиться обществом друг друга, интересным разговором – может быть, за бокалом хорошего вина или рюмкой водки.

Денис всегда рассказывал мне о своей родине, о Республике Башкортостан, о своем родном городе Белорецке – как они замечательны и прекрасны. И как он любит свою семью, свою дочку. Он всегда звал меня с собой – побывать там. А я так и не смог съездить с ним. Но я бывал в Уфе в связи с проектом, который мы собирались реализовывать там, и, конечно, я мог убедиться, как дружелюбны там люди и какими замечательными вещами славен этот регион – Денис рассказал мне, – включая удивительный башкирский мед.

К сожалению, Денис покинул нас, и с ним его любимая дочка. Один из лучших профессионалов, которых я встречал во время путешествий по России, и кроме всего – мой лучший русский друг. Жизнь несправедлива. Нам будет его очень не хватать. Покойся с миром, Денис.

## НЕВОСПОЛНИМАЯ УТРАТА

**ЕВГЕНИЯ БЕЛЯКОВА, СОВЕТНИК ПЕРВОГО ЗАМЕСТИТЕЛЯ Губернатора Вологодской области**

Мы с Денисом познакомились в 2010 году на Конгрессе по продвижению и развитию городов. Его выступление стало, пожалуй, отправной точкой для старта работы по разработке территориального бренда области. Тогда он показался мне очень сконцентрированным, логичным и пунктуальным человеком, особенно при модерации дискуссии. Впо-

следствии его книги и публикации стали настольными материалами в работе. Что я всегда ценила – Денис никогда не отказывал в консультации, всегда мог ответить на вопросы по электронной почте или высказать свое мнение, дать рекомендации. Он ни разу не сказал, что его экспертное мнение должно быть оплачено, это ярко демонстрирует его заинтересованность в развитии отрасли и искреннее желание сделать города и регионы страны уникальными и успешными. Его безвременный уход – невосполнимая утрата для всех, кто был рядом, и тех, кому он помогал вырастить (его выражение) свой уникальный бренд.

## ТАКИХ У НАС НАЗЫВАЮТ ПОДВИЖНИКАМИ

**ПЕТР ГОРДЕЕВ, УРБАНИСТ, НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА ДИЗАЙНА ГОРОДСКОЙ СРЕДЫ ГЛАВАРХИТЕКТУРЫ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ**

С Денисом мы познакомились на одной из первых конференций по «умным городам». Он выступал, конечно, по теме брендинга и щедро делился мастерством. Я увидел влюбленного человека, таких у нас называют подвижниками, на Западе – евангелистами. Спустя несколько лет нам довелось вместе поработать в Клину над первым в стране «Альбомом нового городского облика». Проводили семинары, гуляли по городу, заглядывая в каждый уголок, общались с людьми. Было тепло и весело – кто мог подумать, что эта работа станет для него последней и при этом, наверное, самой сильной: благодаря его точной идее древний город обрел свой голос – в буквальном смысле зазвучал. Люди приняли новый бренд, живут с ним, а значит, вместе с ним и еще десятком замечательных работ будет жить имя Дениса Визгалова.

## ШЕСТЬ ВСТРЕЧ С ДЕНИСОМ

**ВАСИЛИЙ ДУБЕЙКОВСКИЙ, РУКОВОДИТЕЛЬ КОМАНДЫ CITYBRANDING**

**Встреча первая.** Осенью 2011 года в продаже появилась книга Дениса под названием «Брендинг города». Помню, как радостно я шел забирать книгу со склада интернет-магазина, как с невероятной скоро-

стью и жадностью прочитал ее, как был воодушевлен прочитанным. Буквально за несколько месяцев до выхода этой книги я решил посвятить свою профессиональную жизнь городам, а в ближайшем будущем сфокусироваться на совершенно новом и перспективном направлении – территориальном брендинге. Тогда я и понятия не имел, как брендировать города и что мне делать в связи с решением заниматься именно этим делом. И тут в поле моего зрения появился Денис Визгалов, который не только занимался этим вопросом уже не один год, но и готов был поделиться своим опытом. Так, через страницы его книги, произошла первая встреча с Денисом.

**Встреча вторая.** Размышляя над тем, как бы мне заниматься брендингом городов не только в рамках работы над диссертацией, но и практически, в ноябре 2011 года я с радостью обнаружил информацию об открытом мастер-классе Дениса в бизнес-инкубаторе Высшей школы экономики. Естественно, я устремился на мероприятие, захватив с собой книгу в надежде на автограф. Денис очень понравился и запомнился своей открытостью и искренностью. После его выступления студенты (преимущественно студентки) окружили его с вопросами. Один из них звучал так: «Скажите, а как я могу поучаствовать в проекте брендинга какого-нибудь города?» Я был очень рад этому вопросу, ведь именно он меня и волновал больше всего. Денис тогда ответил так: «Деятельность проектная, постоянную работу вам вряд ли кто-то предложит, да и времени на обучение новичка обычно нет. Если вы хотите серьезно заниматься брендингом городов, создайте свою команду». Получив от Дениса автограф с пожеланиями успехов в брендинге мест и вооружившись советом про команду, я вышел из бизнес-инкубатора окрыленный и довольный. Так по совету Дениса появилась команда CityBranding.

**Встреча третья.** 14 ноября 2012 года я встретился с Денисом в рамках экспертной панели форума «Умный город будущего» в Москве. Этой встрече предшествовало профессиональное общение в Facebook. Кстати, Денис в соцсети мне написал первым, отреагировав на одну из рецензий на citybranding.ru. Я тогда поразился, что он так поступил, ведь меня в тот момент никто экспертом не называл, а Денис, наоборот, был, по сути, единственным специалистом в стране именно по брендингу городов. Еще больше меня восхитила искренняя обратная связь по поводу моего небольшого доклада про вовлечение жителей в разработку бренда Добрянки в рамках форума, где Денис был модератором. Он тогда много тезисов высказал, и интересных и спорных. Но мне запомнился особенно один: «Пройдет два-три года, мода на

брендинг спадет, отрасль очистится от желающих по-быстрому обогатиться, и это станет обыкновенной трудной и интересной работой». Буквально пару недель назад я стал чувствовать что-то подобное, с ростом количества проектов – брендинг городов для меня действительно становится обычной работой, как это и предсказывал Денис. Все больше городов, серьезно задумавшихся о брендинге, рассматривают данный вопрос с позиции компетенций, долгосрочных планов, технологии, а не просто как модное развлечение.

**Встреча четвертая.** В марте 2013 года мне было очень приятно пригласить Дениса в качестве спикера на панель «Брендинг города: идентичность, вовлечение, коммерциализация» в рамках московской сессии Davos World Communication Forum, где я выступал в качестве модератора. Как сейчас помню представление Дениса: «На сегодняшний день Денис сделал больше всех в России для становления отрасли... он всегда верен своим идеям, то есть он не играет с конъюнктурой». Это актуально по сей день и останется таковым навсегда. Денис первым в России начал не только думать о том, как брендировать города, но и стал делать это на профессиональном, не любительском уровне. Он прекрасно знал зарубежные практики, но был действительно российским специалистом со своими взглядами и методами. После двухчасовой дискуссии мы обсуждали с Денисом и Святом Муруновым, как нам совместными усилиями развивать отрасль. Денис тогда даже усмехнулся на слово «отрасль», интерпретируя состояние дел в территориальном брендинге как «социокультурную практику». И тем не менее он всячески поддерживал необходимость институционализации территориального брендинга и выступал за коллаборацию, не был закрыт в своем личном мире, что часто происходит с известными экспертами в разных отраслях. В этой встрече с Денисом мне больше всего запомнилась фраза в ответ на реплику кого-то из участников форума о том, что приходится идти на уступки власти или пренебрегать какими-то важными моментами, чтобы выполнить контракт или вообще сделать что-то. Денис в ответ на реплику о конъюнктурности сказал: «Выбор есть всегда». В этой фразе очень много Дениса для меня, я постарался не просто ее запомнить, но и осознать. Эта простая фраза помогла мне уже не раз, когда приходилось отказываться от сотрудничества с сомнительными проектами территориального брендинга.

**Встреча пятая.** На форуме «Умный город будущего» в июне 2013 года мы вновь встретились с Денисом. Помню, на сессии по форсайту городов мы в качестве зрителей мешали всем остальным, шутя

по поводу судьбы слова «форсайт» и других таких терминов в России. Денис тогда создал на коленке инфографику жизненного пути популярных терминов: форсайт, инновация, модернизация, перестройка и т.п. Денис вообще был очень веселым и легким в общении, даже, если можно так сказать, простым. Замечательная черта не только для человека, но и для специалиста по брендингу городов. На панели по нашей теме Денис вновь выступал в качестве модератора. Лейтмотивом дискуссии стала идея, что пора уже переходить от экспертных посиделок и обсуждений «как надо» к реальным проектам и реальным изменениям. Среди присутствующих Денис тогда был гораздо ближе к воплощению этой идеи, чем все остальные. На неприятные реплики на форумах и в соцсетях по поводу того, что он что-то где-то неправильно делает в реальных проектах по территориальному брендингу, Денис всегда отвечал четко: «Попробуйте сами, у нас 1100 городов в стране». Первопроходцу всегда больше всех достается от подобных комментаторов, и отрасли территориального брендинга повезло, что нашим первопроходцем был Денис.

**Встреча шестая.** В феврале 2014 года в Петрозаводске в рамках форума «Города у воды» собралась замечательная компания людей, серьезно занимающихся брендингом городов. Из Москвы были приглашены Денис, Надежда Замятина и я. После официального мероприятия мы в теплой компании столичных экспертов насладились многочасовым общением друг с другом, что бывает редко. Про столичных экспертов – это ехидство такое. Денис, так же как и мы с Надеждой, не разделяем москвоцентризма в вопросе экспертизы в какой бы то ни было отрасли, но почему-то в России московский эксперт считается более крутым, чем немосковский. Поделились мы текущими проектами, подробно остановились на актуальном вопросе управления брендом города, сошлись на том, что верим в брендинг города, несмотря на всенарастающий шквал провальных попыток по всему СНГ. Из того, последнего полноценного общения с Денисом мне запомнился диалог о малой родине. Признаться, я рассчитывал, что в будущем мы вместе с ним будем профессионально помогать нашему родному Уралу в мировом продвижении, Денис поддержал эту идею. Речь зашла о его родном городе – Белоречке. На мой резонный вопрос: «Почему у Белоречка до сих пор нет своего бренда?» – Денис ответил: «Нет пророка в своем отечестве». Он поделился тем, что в целом не прочь и переехать жить в свой родной город, бывает там несколько раз в год и по-настоящему любит, только аэропорт далековато. Фраза о пророке первое, что

я вспомнил, узнав о страшной новости 29 июля.

Последний раз мы переписывались с Денисом 3 июля по поводу жалких попыток «брендинга» города Долгопрудный, где Денис и жил постоянно. А до этого мы обсуждали его участие в брендинге Сарова, думали о том, что хорошо бы вместе полностью какой-нибудь проект сделать и хорошо бы провести наконец-то отраслевой форум, а не ютиться на панелях форумов про инвестиции и города в целом. Помню, Денис меня спросил: «А есть что-нибудь свежее по брендингу города: новые идеи, лица, практики?» Я уверил его, что среди россиян в возрасте до 24 лет тема сверхпопулярна, что эти люди скоро станут специалистами и начальниками и уже скоро брендинг городов превратится в отрасль. Денис поверил, но, как и всегда, переживал за то, что развитие городов с помощью инструмента брендинга могло бы идти и побыстрее в стране тысячи городов. У вас, дорогой читатель, есть возможность порадовать Дениса. Занимайтесь брендингом городов и помните о Денисе, нашем первопроходце и замечательном человеке.

## ЖИВОЙ ГОРОД ДЕНИСА ВИЗГАЛОВА

**ДМИТРИЙ ЗАМЯТИН, РУКОВОДИТЕЛЬ ЦЕНТРА ГЕОКУЛЬТУРНОЙ РЕГИОНАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ ИНСТИТУТА КУЛЬТУРНОГО И ПРИРОДНОГО НАСЛЕДИЯ ИМ. Д.С. ЛИХАЧЕВА**

Мы с Денисом не были близкими друзьями, хотя знакомы очень давно. Так случилось, что пришлось несколько лет близко общаться – и формально и неформально. Мы часто спорили, не понимали друг друга...

Денис, мне кажется, был очень органичным человеком, очень естественным. Он мог переживать, грустить, радоваться, что-то горячо обсуждать, спорить – и в этом всегда была «живая жизнь», стремление не уходить в дебри какой-нибудь схоластики или абстрактного философствования. Он, может быть, потому и назвал свою компанию «Живые города», что и сам был таким живым городом – пульсирующим, разнообразным, динамичным.

Конечно, он был пионером городского брендинга в России. На мой взгляд, Денис следовал основным западным стандартам и западному пониманию этого направления. Тем не менее он четко видел своеобразие именно российских городов, пытался в каждом из тех, где работал или бывал, найти свою изюминку. Неслучайно он считал главным брендом Рос-

сии в целом именно ее города. В этом для него самого было много необычного, он, несомненно, ощущал себя первопроходцем и был прав.

Денис очень много ездил, много общался, почти не бывал дома. А между тем он был тем, кого называют домоседом. Он очень любил свой дом, уют, интимность домашнего и дружеского общения. Побывав пару раз вместе со всей моей семьей у него в гостях, я понял, что, может быть, брендинг дома и домашнего уюта, чувство какого-то настоящего домашне-семейного дела в его открытости себе, близким и родным, окружающему миру – это его истинная и глубокая органика, все остальное, его профессиональная деятельность в том числе, лишь следствие.

Я не был согласен с ним по многим рабочим позициям в сфере территориального и городского брендинга. Единственный общий проект, в котором мы участвовали вместе, по туристскому бренду городов Свердловской области, закончился фактически ничем с точки зрения реальных действий и последствий из-за наших с ним разногласий. Но теперь, вспоминая то время, я думаю, что это была удача, по крайней мере для меня. Наше общение, несмотря на противоречия и споры, было на удивление душевным и дружеским. Он был настоящим товарищем в дороге, хорошим партнером на семинарах и встречах.

Иногда я интуитивно чувствовал его как человека уже не от мира сего. Об этом трудно говорить сейчас, когда случилось то, что случилось. Но какие-то тонкие знаки, как я теперь понимаю, наверное, были. Денис был очень религиозным, православным человеком, остро ощущавшим бренность бытия, особенно своего бытия. Но не только в этом дело, или, скорее, не в этом. Он, как я чувствовал, торопился жить, боясь чего-то не успеть. И в то же время – вдруг – он мог как бы отстраняться от всех сиюминутных задач и проблем, включая самые животрепещущие профессиональные проблемы, думать и грустить о чем-то другом.

Город ДЕНИС ВИЗГАЛОВ существует на нашей земле, он основан и растет в России – несмотря на то, что произошло. Это город виртуальный, но не только. Это живой город нашей памяти о нем. А если он живой, то он будет продолжать расти, видоизменяться, цвести, обрастая новыми пригородами живых проектов и опытов, прирастая новыми жителями, неравнодушными к тому, что происходит с российскими городами и весями.

## БРЕНД НЕЛЬЗЯ ДЕЛАТЬ С СЕРЬЕЗНЫМИ ЛИЦАМИ

НАДЕЖДА ЗАМЯТИНА, ВЕДУЩИЙ НАУЧНЫЙ СОТРУДНИК ГЕОГРАФИЧЕСКОГО ФАКУЛЬТЕТА МГУ, ОДНОГРУППНИЦА ДЕНИСА ВИЗГАЛОВА

Жизнь Дениса удивительна. Студентом он был негромким – внимательным, вдумчивым, душевным. Во всем участвовал, но как-то тихо, скромно. В их комнате в общежитии (они жили втроем) всегда была толпа народу. Именно у них всегда отмечали дни рождения (даже москвичи приходили праздновать именно к ним), все общие праздники. До сих пор непонятно, как Денис жил в той таборной обстановке: кто-то там ночевал, подкармливался (хотя в девяностые, в общем, нередко было нечем; ребята как-то набрали мешок яблок с росших вокруг МГУ яблонь и всех угощали), толпы людей рассматривали фотографии из походов, пели под гитару. Денис тоже играл – замечательно, имея за плечами музыкальную школу – но негромко, задумчиво, без форса. Он как-то всегда был не в центре – где-то рядом.

А потом вдруг оказалось, что в профессиональном плане Денис сумел сделать больше всех нас, сокурсников. Пока мы, остальные, еще собирались что-то «свершить», он научил страну брендингу городов. В этой сфере многие делали прикладные работы, придя в брендинг городов от дизайнера, от брендинга фирм, от экономики, – и делали это параллельно с другой работой. Денис же всю свою профессиональную жизнь посвятил брендингу городов, продвижению самой идеи.

Работал за идею – это исключительно точно о нем. Он не стремился хватать заказов, зарабатывать абы на чем, заслужить какие-то титулы, что-то застолбить – ему важнее было продвинуть идею, верить методике. Помню, удивила его реакция на предложение контракта: давайте, сказал он, не будем заключать большой контракт, а начнем с маленького, я сделаю пробную работу, вы оцените первые результаты, и потом так и будем двигаться потихоньку. Он очень бережно относился к каждому городу, очень внимательно слушал, никогда не давил, не козырял авторитетом столичного эксперта. По своей деликатности и порядочности Денис иногда терял в коммерческом плане, с ним могли несправедливо обойтись коллеги, но те, кто его слушал, для кого он говорил, – любили и восхищались. Он не старался «получить заказ» – старался раскрутить, разбудить местное сообщество, показать пример, заразить идеей. И люди пробуждались и заражались.

Денис – удивительно цельный человек, человек не просто идеи, но одной идеи. Консультируя, проводя мастер-классы и семинары по брендингу, он, по сути, показывал одну и ту же презентацию годами, сотни и сотни раз, в чудовищном ритме, иногда по несколько командировок в неделю, но повторял и повторял, долбил свою идею из города в город, пока наконец вся страна не поверила ему. И тогда Денис ушел – когда городской брендинг, по сути, наконец стал востребован, когда появились долгожданные проекты. Но Денис сделал свое дело – разбудил, как декабрист, города, которые теперь должны сами разворачивать свою работу.

Не хочется заканчивать на грустной ноте. «Бренд нельзя делать с серьезными лицами», – говорил Денис и был прав. Он был удивительно чистым, светлым, каким-то утренним человеком – человеком будущего и надежды.

## ДОПОЛНЯЯ РЕАЛЬНОСТЬ МЕЧТОЙ

**АНДРЕЙ МАКСИМОВ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ЭКСПЕРТНОГО СОВЕТА СОЮЗА РОССИЙСКИХ ГОРОДОВ, РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТОВ ФОНДА КУДРИНА**

Мы познакомились с Денисом году в 2008-м на одном из круглых столов, но долгое время виделись только эпизодически, встречаясь на каких-то мероприятиях по городской тематике. Жизнь тогда не сводила нас близко, хотя в моей голове уже утвердился образ Дениса как человека, с которым хотелось бы не только плотнее сотрудничать, но и дружить.

Но и сотрудничество и дружба пришли к нам только в 2012 году. Я неожиданно встретил Дениса в подмосковной электричке и обнаружил, что мы с ним вместе уже несколько лет живем в Долгопрудном, узнал, что он переходит в свободное плавание и имеет массу творческих планов. С этого дня мы были с Денисом на постоянной связи. Вместе проводили мероприятия, советовались, ездили по городам... Денис поучаствовал в проектах Фонда Кудрина по муниципальному развитию и малым городам, возглавил рабочую группу по маркетингу территорий в Союзе российских городов.

Активность Дениса в этот период просто поражала воображение. Его трудно было застать в Москве – он находился в веренице бесконечных поездок, проектов, конференций. Кировоград, Тула, Ижевск, Пенза, Устюжна, Старица, Стерлитамак... Он брался практи-

чески за каждый проект независимо от его выгод и перспектив, безотказно выезжал по всем приглашениям. В глазах Дениса читалась усталость и какая-то печаль, но он продолжал работать до изнеможения. На мои вопросы, не стоит ли чуть расслабить график, делать какие-то паузы, он отвечал, что нужно продвигать маркетинг территорий, кормить семью, да и раскрутить вновь основанную компанию «Живые города» тоже важно. Хотя реальной коммерцией тут и не пахло – Денис был готов работать за минимальные деньги, лишь бы дать новый импульс развитию какого-то города, найти в нем живинку и заразить ей жителей. И именно этот миссионерский, во многом благотворительный подход позволил Денису за два последних года жизни оставить такой заметный след на пространстве российской географии.

Сейчас понимаешь, насколько человек был сосредоточен на выполнении своей миссии. Быть может, даже бессознательно. Он как бы опредмечивал свои идеи, ранее выказанные в книжках. Дополнял мир, в котором жил, своей интеллектуальной реальностью.

Наблюдая за его выступлениями и публикациями, я был убежден, что этот человек объездил весь мир. На меня произвела сильное впечатление фотография чилийского города Вальпараисо, размещенная в его фейсбуке. Как-то я попросил Дениса рассказать про эту райскую долину и с удивлением узнал, что он никогда там не был. Денис совсем немного путешествовал по миру – не хватало времени и, наверное, средств. Но идею дополненной реальности, которую он считал важнейшим принципом маркетинга территорий, Денис постоянно применял на практике. Своими мыслями и мечтами он преображал мир вокруг себя. И хотя райскими долинами наши города не стали, многие из них стали заметно привлекательнее для собственных жителей и для мира – именно благодаря идеям Дениса Визгалова.

## НАМ ПЕСНЯ СТРОИТЬ И ЖИТЬ ПОМОГАЕТ

**ИЛЬДАР МАМАТОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ИЗДАТЕЛЬСТВА «МАМАТОВ», БИЗНЕС-КОНСУЛЬТАНТ**

Хорошая добрая песня помогает всегда. Иной раз бывает так ладно и хорошо, что начинает петь душа. В такие минуты радостью хочется поделиться с теми, кто рядом, и тогда рождается песня. Та песня, что поют все вместе. И мне понятно, почему мы с Денисом всегда пели. Пели в разных городах и странах,

пели везде, где пересекались наши пути. Пели просто потому, что ХО-РО-ШО! Вот идем с ним по улице и вдруг начинаем петь. Что уж говорить про застолья или ночь у костра.

...Завершалась наша многодневная экспедиция по городам Серебряного кольца Урала. До долгожданного домашнего уюта оставалось совсем немного – километров двести. Накопившаяся усталость ослабляла концентрацию и внимание на петляющей и скользкой дороге. В глазах – жжение от летящих навстречу блестящих снежинок, искрящихся темной ноябрьской ночью в свете фар. Управляя автомобилем, я напряженно боролся со сном и все время с опаской поглядывал на встречные грузовики, понимал, как тяжело бремя ответственности за жизни моих пассажиров – родителей, которых дома ждут их дети.

И вдруг слышу: «Надя, давай споем Ильдару!»

И Денис запел. Запел звонким, красивым голосом. Уже через минуту мелодию подхватила Надя Замятина. Громкий и по-пионерски задорный дуэт одноклассников словно выхватил меня из ватной и давящей дремоты. Посматривая в зеркало и видя то свою счастливую улыбку, то блестящие глаза поющих ребят, я доверил управление машиной нашим ангелам-хранителям. Когда в авто родилось трио, путь стал намного короче, веселее и безопаснее. Мы словно на крыльях пролетели коварный и опасный участок дороги, на котором тремя днями позже в автокатастрофе разбился губернатор области...

## ГЕОГРАФ ИДЕЙ И ЛЮДЕЙ

**СВЯТОСЛАВ МУРУНОВ, ОСНОВАТЕЛЬ ГРУППЫ КОМПАНИЙ «КБР. КРЕАТИВНАЯ ЭКОНОМИКА», ЭКСПЕРТ И ПРЕПОДАВАТЕЛЬ В СФЕРЕ БРЕНДИНГА ТЕРРИТОРИЙ И КОММУНИКАТИВНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

С Денисом мы познакомились в Москве. РИА «Новости» проводило ежегодный форум «Умный город», Денис модерировал круглый стол, я был участником (рассказывал про свой опыт работы с городскими сообществами в Пензе), после круглого стола разговорились, обменялись визитками.

Василий Дубейковский, наш общий друг, отзывался о Денисе как о мегапрофессионале, который реально занимается городами, Миша Губергриц уже имел опыт совместной работы с Денисом, ну а я на тот момент продвигал идею переосмысления брендинга (уход от логотипов в сторону реальной работы с территорией), на этом мы с Денисом и сошлись во

взглядах – он сам, человек практичный, реально вживался в каждый город, с которым начинал работать, – договорились о совместных проектах.

Потом в марте 2013-го он мне позвонил и предложил вместе с ним поехать в Стерлитамак, где начинался проект по брендингу города, я был удивлен и сразу же согласился, сказав, что для меня поработать с ним будет весьма полезно.

Мы жили в одной гостинице, вместе завтракали, проводили встречи с администрацией и представителями городских сообществ, изучали город.

Проект был сложным – в Стерлитамаке сложная экономическая ситуация, богатая и успешная советская история, уникальная природа, несмотря на скрытую гору соды, уникальный музей минералов, сильные города-конкуренты рядом; в общем, непростой кейс, плюс городские сообщества представлены разрозненными группами, мало социально активного бизнеса.

Три дня сплошных интервью, встреч, экскурсий по городу... Что удивило тогда в Денисе – с каждым человеком обстоятельный разговор, обязательный вопрос про личную идею, городскую мифологию, местные уникальности.

На второй день за завтраком он мне рассказал о своих гипотезах («число три не случайно для Стерлитамака...») и привел целую серию эпизодов/образов, в которых встречается тройка, стал рассуждать, как она влияет на историю города, – это была сложная идея, но было видно, что она занимает его и у него в голове уже начинает складываться ее образ для Стерлитамака. Мы поспорили, как сейчас помню, на тему нумерологии, но вот эта его способность сразу вытащить суть из городской ткани меня впечатлила. Дальнейшие исследования подтвердили непротиворечивость концепции. Я написал свои отчеты по анализу сообществ, сгенерировал разные идеи событий, выложил список проблем городской среды, и на этом мое участие в проекте закончилось, но Денис постоянно держал меня в курсе событий по работе со Стерлитамаком.

Запомнилось, как он рассказывал о своем родном городе (сам он тоже из Башкирии), недалеко от Стерлитамака, о том, что мечтает сделать ему хороший бренд и помочь в продвижении, делился детскими воспоминаниями.

Потом мы общались в социальных сетях, встречались на разных конференциях и форумах. Последняя встреча была в Ижевске на форуме «Живые города». Третий день форума, я модерировал проектную работу всех групп, а перед этим выступал с большой лекцией о сетевой модели города, так вот после нее Денис вскочил и сказал очень теплые слова, что-то

про системный анализ проблем развития городов и что таких методологий как раз не хватает нашим городам. Это было искренне, и слова такого эксперта, как он, повлияли на многих в тот день.

Помню наши шутки по поводу того, что «парадигма поменялась» и городам нужен уже не столько бренд, сколько сами горожане. Он вообще очень трепетно относился к идеям, для него поиск идеи для каждого города становился основной задачей, найти идею и вдохновить на ее воплощение власть – бизнес – горожан, как, например, в Кировограде, или придумать идею вместе с городскими лидерами, как в Стерлитамаке. Быть географом идей, которые объединяют города и их жителей, помогают им, – наверное, это было основной миссией для Дениса. Помню его потрясающий доклад про бренд Кировограда, мы тогда с Хуаном Карлосом Беллозо бурно обсуждали результаты работы Дениса с городскими танцевальными сообществами – это было очень эмоционально и потому незабываемо.

Вообще, Денис в своей работе умел без пафоса, но с достоинством слушать и власть и сообщества, но главное – умел всех объединить идеей и ее обсуждением, причем модерировал эту работу спокойно и без лишнего пиар-шума, привлекал ведущих экспертов, формировал команды развития городов... Дальше нам всем, его друзьям и коллегам, надо будет подумать, как помочь тем городам, которыми Денис занимался, как продолжить его проекты, развить идеи, внедрить технологии. Как сохранить о нем память.

## ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ БРЕНДИНГ, ИЛИ ДУХОВНАЯ СТРАТЕГИЯ ГОРОДОВ

**НАТАЛЬЯ РЫБАЛЬЧЕНКО, СПЕЦИАЛИСТ ПО ГЕОБРЕНДИНГУ, СОЗДАТЕЛЬ НОВЫХ МУЗЕЙНЫХ КОНЦЕПЦИЙ, АВТОР ПРОЕКТА «ТУРИСТИЧЕСКАЯ И ГАСТРОНОМИЧЕСКАЯ КАРТА РАЗВИТИЯ ПОДМОСКОВЬЯ», ПИСАТЕЛЬ**

Чтобы в России заниматься геобрендингом, создавать городские стратегии, действующие, востребованные, нужно быть очень духовным человеком. В душе – наивным ребенком, с широко открытыми глазами. Чтобы на каждое пространство – область, город, музей, территорию – смотреть непредвзято, как в первый раз, с изрядной долей небесной чистоты.

Любая практическая стратегия – это прежде всего объединение. А как выясняется, люди часто не

умеют быть вместе. Бизнес не доверяет представителям города, город опасается предпринимателей, чиновники подозревают друг друга, и все они никак не могут, а часто и не хотят объединиться. Единственный способ преодолеть это взаимное недоверие – собственной верой во всех и всё. В людей, страну, идею, город, мечту, себя!

Практикующий стратег (тот, который погружается в город, общается с ним и его жителями) всегда немного наставник и даже волшебник. Этаким Маленький принц. С жителями он говорит задушевно, с властями деловито, поражая интеллект, с молодежью шутит... Каждого по-своему вовлекая в светлую мечту о городе. Это мечтатель, задача которого сделать так, чтобы в его мечту поверили все: король и королева, принц, фонарщик, занятой человек, стрелочник и тот, кого приручили.

...В одном городе все люди имели идеальный слух, такова была местная генетика. Каждый день город просыпался с колокольным звоном, а засыпал под речитативы виолончели. До завтрака в качестве разминки в городе устраивали DJ-вечеринки, а по вечерам колыбельные мира слышались из скрипучих форточек дребезжащих окон. И все в этом городе имело особый музыкальный смысл.

...В другом городе жители от природы были необычайно гибкими и пластичными. Все в этом городе становилось балеринами, цирковыми артистами, танго-ньюеро или персонажами пластилинового мультфильма. Город состоял из сцен, кулис, занавесов, тренажерных площадок. Площади были круглые – для вальсирования, а между домами по канатам ходили бесстрашные канатоходцы. Еще были специальные дорожки – трамплины для роллеров и вышки для парашютистов. И все стремились своими трюками или танцевальными па преодолеть земное притяжение, чтобы подольше побыть в небе. Те, у кого от рождения не было врожденного чувства ритма, обладали чувством такта и становились директорами цирка, хореографами или мультипликаторами...

...В третьем городе у человека было всего по три: три пути, три главные улицы, три площади и три жизни. Трехчастная форма миропонимания («Троица») стала духовной стратегией города. Чтобы стать полноценными горожанами, жители ежедневно занимались самосовершенствованием. Каждый к моменту своего 33-летия должен был освоить три профессии, родить троих детей, написать три поэмы/картины/симфонии и пожить в трех районах своего города. После чего он получал грант в три миллиона на свое дальнейшее обучение и развитие.

...Здесь было много малых городов и много разных смыслов. И люди жили как будто бы в эпоху Воз-



рождения. Все сплошь были личностями, если не сказать гениями. У каждого города был свой уникальный образ и свой гений места. Один смог укротить металл, другой подковал блоху, третий писал картины, четвертый сочинил историю, длинную и бессмертную. Страна личностей, у которых, как во времена Ренессанса, было все гениально и просто.

И все и везде в этих историях начиналось с ЧЕЛОВЕКА!

Как в эллинской Греции, наш нео-нео-нео-Ренессанс...

Всюду человек: во главе, на голове, sapiens, ludens, играющий, танцующий, музицирующий, думающий, творящий, летящий...

P.S. Умом Россию не понять... Улучшить ее можно лишь сердцем.

И только потом приложить ум, интеллект и прочие достижения бизнес-маркетинга.

Таков был Денис.

Таким остался Денис.

Работу он делал умным сердцем, поэтому его идеи были всегда выше реальности, а потому немногочисленными. Но именно они и прижились – идеи, появившиеся в сотворчестве сердца и интеллекта.

Тульская область: ГЕНИАЛЬНОСТЬ И ПРОСТОТА.

Стерлитамак: TRIPLE LIFE. ЖИЗНЬ В ОБЪЕМЕ.

Клин: ЗВУЧНЫЙ ГОРОД. ПЕРВЫЙ МУЗЫКАЛЬНЫЙ ГОРОД В РОССИИ.

Кировоград: ДВИГАЯСЬ СО ВКУСОМ. ГОРОД ТАНЦА.

...

## С ЕГО УХОДОМ СТАЛО ТЕМНЕЕ

ЛЕОНИД СМИРНЯГИН, ПРОФЕССОР ГЕОГРАФИЧЕСКОГО ФАКУЛЬТЕТА МГУ, ЭКСПЕРТ В ОБЛАСТИ РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

Как странно: я четыре года преподавал Денису, мы вместе съездили на дальнюю практику, но я совершенно не помню его в качестве студента. Мне довелось быть на его кандидатской защите, читать его диссертацию, но я помню не его в качестве аспиранта, а свое удовольствие от его работы – как-никак по моей любимой политической географии. Причина в том, что наше последующее общение было таким частым и интенсивным, что впечатления о нем полностью заслонили память об университетских встречах.

Это общение началось с Института экономики города, где Денис был одним из главных экспертов, а я был принят туда «экспертом по совместительству». Мы начали ездить с ним по командировкам – по разным городам, помогая местным администрациям разрабатывать планы и стратегии социально-экономического развития. С первых же опытов (Томск, Ангарск) у нас сложился отличный тандем. Денис считал меня ответственным за «безумные идеи» о положении города в разных географических масштабах (от сугубо локального до аж планетарного), а он поражал меня быстрым и точным пониманием местной обстановки и умением сходу организовать творчество местных жителей, притом любых мастей – чи-

новников, бизнесменов, учителей, энтузиастов-краеведов. Томск, Ангарск, Большой Камень, Уссурийск, Лермонтов, Кировоград, Башкортостан, Кандалакша – может быть, что-то забыл, но и этот список городов, где мы с Денисом работали плечом к плечу, выглядит, мне кажется, внушительно (разумеется, это лишь те города, где в работе Дениса я принимал участие).

С первых шагов взаимодействия я с удивлением обнаружил, что Денис прекрасный оратор (и это несмотря на его легкое заикание). Говорил он гладко и грамотно, но еще и весьма убедительно, просто и логично. В нашем деле – в разработке стратегии, идеи которой приходилось проталкивать сквозь чиновничество, – элоквенция оказывается ключевым достоинством, и я, помнится, после первой же поездки с Денисом принялся всячески расхваливать его нашему начальству, уверяя, что Визгалов не просто очень эффективен, но и сам по себе лучший бренд-института экономики города при контактах с заказчиками из российской провинции.

Конечно, в основе успехов Дениса на этой стезе лежали не только его профессиональные навыки, но и прежде всего свойства его личности. Главные из них, по-моему, это общий позитивный настрой, благожелательность, оптимизм, неизменное уважение к любому (!) собеседнику. В русской культуре такая благожелательность «без разбору» свойство редкое, русские люди любят судить других, ничуть не боясь быть судимыми. Постепенно я узнал главный источник этих свойств: Денис был глубоко религиозным человеком, притом настолько глубоко, что вообще избегал разговоров на эти темы и тем более демонстрации своей воцерковленности. Для меня он быстро стал образцом, я бы сказал, практикующего христианина, который бежит наружной обрядности, но неукоснительно следует евангельским заветам. Максимум, что я замечал за ним из разряда обрядности, это соблюдение постов и полное отсутствие бранных слов в бытовом разговоре. Сейчас я вспоминаю, что в его присутствии приходилось вести себя, так сказать, аккуратнее (причем совершенно произвольно), иначе ты как бы не вписывался в ауру, которая образовывалась вокруг него.

Не могу изжить чувство вины, довольно нелепое: в конце июля Денис горячо просил меня принять участие в проекте по Владивостоку и сгонять туда с ним хоть на пару-тройку дней, но я отказался (только что прилетел из США и снова туда собирался как раз в эти дни), а если бы согласился, то полетели бы вместе, и черный день, глядишь, миновал бы его судьбу.

Но черный день не миновал. Я скорблю не просто по первоклассному специалисту или отличному со-

труднику в трудах, а прежде всего по человеку, свет от которого много значил в моей жизни и делал меня лучше того, чего я стою по собственным качествам. С уходом Дениса стало темнее.

## ЖИТЬ СВОИМ ДЕЛОМ

АНДРЕЙ СТАСЬ, РУКОВОДИТЕЛЬ ГРУППЫ STAS MARKETING

С Денисом Визгаловым мы познакомились в 2008 году. Он произвел на меня впечатление человека, который не просто занимается городами профессионально, а живет этим делом, передавая свой интерес и азарт окружающим. Хотя наши взгляды часто не совпадали (а быть может, и благодаря этому), наши нечастые встречи были очень содержательными и богатыми на идеи.

Денис во многом изменил формирующийся рынок территориального брендинга в нашей стране, а его проекты, особенно блестящий проект брендинга Кировограда, задал новые стандарты качества в индустрии. Причем не только в России, но и в мире, на мой взгляд. Сочетание профессионализма и эрудиции с безупречной репутацией и замечательными человеческими качествами выделяли Дениса из «маркетинговой тусовки», сохраняли надежду на то, что брендинг городов в России не будет заражен до конца маркетинговым цинизмом.



# БРЕНДИНГ ГОРОДА



# ОТ АВТОРА

С самого начала работы над книгой было ясно, какое у нее будет название. И с самого начала оно не представлялось автору удачным. В чем же проблема?

Слово «брендинг» неприятно на слух и двусмысленно по содержанию.

Во-первых, потому, что в глобализирующемся обществе принято пользоваться брендами, но не принято их открыто превозносить. Есть много людей, которые, покупая бигмак, испытывают что-то вроде стыда (но каждый раз непременно доедают до конца). Могущество и влияние брендов растут, но хорошо ли это? Все признают успешность брендов, но далеко не все считают, что это справедливо...

Во-вторых, в «брендинге города» легко услышать «насилие над городом», над его сутью и судьбой. Брендинг как бы означает искусственное переустройство города внешними силами. Однако одна из задач этой книги как раз показать, что главная движущая сила в формировании бренда города – не внешняя, это сам город, то есть его жители.

В-третьих, слово «брендинг», однажды ворвавшееся в русский язык и ставшее очень популярным, уже утрачивает народную любовь в обществе, пресыщенном информацией, а в некоторых аудиториях является уже почти ругательным. Но что делать – адекватной замены слову «бренд» русский язык предложить не может.

Со смысловой интерпретацией слова «брендинг» не меньше проблем. Дело в том, что даже маркетологи и специалисты по брендингу – не только российские, но и зарубежные – расходятся во мнениях относительно того, что такое бренд. Ф. Котлер – пожалуй, самый известный в мире маркетолог – в одной из своих книг приводит 81 (!) определение бренда [Kotler at al., 1993, p. 13]. И каждое из них имеет право на жизнь. Так что каждый имеет возможность манипулировать этим понятием так, как удобно для его деятельности. Поэтому, весьма вероятно, многих читателей этой книги, заинтригованных названием

на обложке, ждет разочарование и раздражение, поскольку их представление о брендинге не будет совпадать с концепцией, представленной автором. Что ж, это будет хорошим поводом для продолжения научного диалога на эту тему и, как надеется автор, для роста интереса к ней со стороны неравнодушных городских и региональных сообществ.

Книга основывается на результатах работы специалистов Института экономики города в сфере маркетинга городов, которая проводилась начиная с 2008 года. У работы была научная, фундаментальная составляющая: разработана концепция системного маркетинга города, а на основе обобщения российского и зарубежного опыта – типология городских маркетинговых стратегий (Визгалов, 2008). Имелась и практическая составляющая: в 2008 году были запущены первые в России проекты по системному маркетингу в двух городах – Лермонтове (Ставропольский край) и Уссурийске (Приморский край). В 2010 году Институт приступил к работе в Магадане, Краснокамске (Пермский край) и Сарове (Нижегородская область).

Вместе с тем «Брендинг города» лишь отчасти можно считать научным исследованием. Многие из положений книги не подтверждены научными результатами, и их следует воспринимать только в качестве идей и гипотез. Маркетинг и брендинг мест, возникнув совсем недавно на стыке, казалось бы, далеких друг от друга научных дисциплин, еще не успели сформироваться как комплексы научных знаний, и границы их компетенции пока четко не определены. Так что все проекты по маркетингу и брендингу городов, инициированные за последние пять лет, – как российские, так и зарубежные, – носят характер венчурных, экспериментальных. Этот богатый эмпирический опыт еще предстоит проанализировать, а его результативность можно оценивать только по прошествии нескольких лет.

Несмотря на «молодость» темы брендинга мест, в мире вышло уже немало теоретических моногра-

фий по теме (в основном англоязычных), а также книг, посвященных результатам практических исследований в этой сфере. Наиболее серьезные из них представлены в списке литературы в конце книги. Также появилось большое количество научных и публицистических статей по теме, большинство из них в формате открытой научной полемики вокруг сущности бренда места. Полемика разворачивается в основном на конференциях<sup>1</sup>, посвященных брендингу мест, а также на трех научно-дискуссионных площадках. Это три англоязычных журнала: «Брендинг места и народная дипломатия» («Place Branding and Public Diplomacy»), «Территориальное управление и развитие» (*Journal of Place Management and Development*), а также «Городской менеджмент» (*Journal of Town and City Management*).

Самой последней (на момент написания данной книги) из опубликованных глубоких работ по брендингу мест стал вышедший в октябре 2010 года сборник статей под названием «На пути к эффективному управлению брендом места» под редакцией ведущих теоретиков темы Г. Эшворта и М. Каваратиса [*Towards*, 2010]. В его вводящей части говорится, что изучение феномена брендинга мест в настоящий момент находится в самом начале своего пути и затормаживается тремя фундаментальными противоречиями, которые остаются пока нерешенными [Там же, с. 7]. Эти противоречия «разбиваются» на три группы.

Во-первых, нет согласия в определении бренда, брендинга территории, а также в том, чем брендинг отличается от маркетинга мест или даже продвижения мест и как соотносится с ними. В паре брендинг – маркетинг что является частью другого, а также что является стратегией и что – тактикой?

Во-вторых, отмечается, дословно, следующее: «...внегеографическое мышление многих экспертов и практиков территориального брендинга привело к путанице в определениях социальных и пространственных атрибутов бренда места». Многие эксперты, практикующиеся ныне в сфере брендинга мест, традиционно работали на рынке продвижения коммерческих товаров и услуг или политических технологий. В результате в понятии «бренд места» почти все внимание уделяется только «бренду», а «место» игнорируется.

<sup>1</sup> Число конференций, форумов и семинаров, посвященных брендингу мест, с каждым годом быстро растет. В 2009 году в России состоялось как минимум три таких мероприятия, а за 10 месяцев 2010 года – уже 10, причем четыре в формате встреч международного уровня. Конференции по маркетингу и брендингу городов и регионов прошли в Москве, Санкт-Петербурге, Перми, Екатеринбурге, Новосибирске, Омске, Краснокамске и Чернушке (Пермский край), Пेत्रозаводске и Уфе.

В-третьих, нарастает противоречие между теоретиками и практиками. Практики нуждаются в быстрых и простых ответах, которых теоретики пока не могут дать. А дальше начинаются ошибки: либо теоретики дают простые ответы, но они имеют характер «разового рецепта», либо практики сами изобретают решения, но те не работают на практике.

По каждому из трех перечисленных пунктов автор предлагает свой взгляд. В частности, в «Брендинге города» подробно разбираются определения маркетинга, бренда и брендинга города, а также функциональное сочетание этих понятий между собой (главы 2–3). В разработке концепции бренда города автор опирается в большей степени на исследования в области гуманитарной географии, чем на традиционный маркетинг. Наконец, положения книги учитывают в равной степени как результаты теоретических исследований, так и опыт реализации многих проектов в сфере социально-экономического развития, реализованных в конкретных российских и зарубежных городах.

Самые первые в мире проекты по продвижению мест появились задолго до того, как впервые было употреблено понятие «бренд места». В частности, в Европе первые примеры продвижения мест появились уже в середине XVIII века. Это были курортные спа-центры, которые уже тогда начинали конкурировать за клиентов. В конце того же столетия появление и развитие городов в конкурентной среде в США породило так называемый бустеризм (от англ. *boost* – поддерживать, рекламировать) – местные кампании по рекламе городов. Бустеризм был массовым увлечением городских активистов, которых сильно поддерживали местные товаропроизводители и землевладельцы в стремлении привлечь в город сначала новых иммигрантов, а затем государственные и частные инвестиции. Но в середине XX века, в послевоенный период, города других континентов также вступили в активную фазу конкурентной борьбы между собой и продвижение мест из локальных общественно-деловых движений стало обретать контуры науки и управленческой дисциплины. И только к середине 1990-х годов идея осознанного и системного продвижения мест была оформлена в виде гипотетической концепции Ф. Котлером. Стало популярным понятие «маркетинг места».

С началом XXI столетия понятие «маркетинг места» стало все чаще употребляться в паре с понятием «бренд места». И как в корпоративном маркетинге в какой-то момент появились и все чаще стали употребляться слова «бренд» и «брендинг», так и в территориальный маркетинг понятие бренда не могло не проникнуть.

Не забудем отметить, что понятие «бренд города» возникло раньше понятия «бренд страны» или «бренд региона» [Kavaratzis, 2008]. Первые в мире проекты территориального брендинга были городскими: в Старом Свете – города-курорты (XVIII – начало XIX века), в Новом Свете – города США, возникавшие в периоды бурного освоения новой территории [Ward, 2004; Визгалов, 2008]. Первые проекты комплексного регионального и странового брендинга серийно стали появляться во второй половине XX столетия.

Проникновение культа бренда в сферу городского маркетинга произошло по двум бизнес-каналам: въездной туризм и экспорт местных товаров и услуг. Туристические компании, видимо, первыми стали употреблять слова «бренд города» [Anholt, 2010, р. 2]. Это неудивительно, поскольку туризм – это бизнес и туристический маркетинг ближе других к корпоративной среде, в которой родилось понятие бренда.

Однако при заимствовании брендинга из корпоративной сферы вместе с притягательностью и яркостью этой идеи для территории было заимствовано и определение бренда – «название, термин, знак, символ или любая другая характеристика, отличающая товар или услугу от других товаров и услуг». Это определение, данное Котлером, считается «официальным», каноническим среди маркетологов и зафиксировано Американской маркетинговой ассоциацией<sup>1</sup>. Однако насколько это определение, так понятно описывающее бренд товара или услуги, подходит к бренду места, и в частности города?

Нисколько не подходит. Ни запоминающееся имя, ни яркая символика, ни уникальные особенности города еще не означают наличия у него бренда. В России много городов с выгодными с точки зрения имиджа названиями, визуально привлекательными гербами и флагами, не говоря уже об уникальных особенностях, однако «брендовых» городов практически нет. Есть *знаменитые* города, но значит ли это, что у них есть бренд? Скажем, имидж Москвы и Санкт-Петербурга сегодня, несмотря на их мировую известность, очень противоречив. К тому же имидж города зачастую бывает далек от реальной жизни города и даже от его представлений о самом себе.

Получается, что бренд города – это нечто большее, чем название, логотип и «разработанный» ассоциативный ряд. А все «проекты по брендингу», в основе которых лежит разработка логотипа и брендбу-



**ФОРМИРОВАНИЕ БРЕНДА ГОРОДА: ВМЕСТО ПРОДВИЖЕНИЯ КАЖДОГО ИЗ ТОВАРОВ/УСЛУГ В ОТДЕЛЬНОСТИ НУЖНО СОЗДАТЬ ИХ ОБЩИЙ, СОБИРАТЕЛЬНЫЙ ОБРАЗ, ОСНОВАННЫЙ НА ИДЕНТИЧНОСТИ ГОРОДА, И АКЦЕНТИРОВАТЬ В НЕМ ИХ ГЛАВНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА**

на города, можно считать напрасными тратами налогоплательщиков (к сожалению, такие проекты все больше распространены в последнее время в российских регионах и угрожают дискредитацией брендинга в глазах местных сообществ).

Так что же такое бренд города? В книге делается попытка разобраться с этим понятием и найти как можно более точное определение. Понятна основная задача брендинга города. Город производит товары и услуги, но усилия производителей (государство, муниципалитет, бизнес и пр.) по сбыту товаров и услуг разрозненные, часто конфликтующие между собой и потому неэффективные. Проводить их комплексный маркетинг невозможно: потребители многочисленных городских услуг слишком отличаются друг от друга (инвесторы, туристы, потенциальные жители, сами горожане и т.д.). Поэтому вместо продвижения каждого из товаров/услуг в отдельности, нужно создать их общий, собирательный образ и через него акцентировать их главные преимущества. Для того чтобы сделать местные товары и услуги конкурентоспособными, нужна «оркестровка» программ их продвижения, нужно непременно *целостное* и желательно эмоционально окрашенное представление обо всем, что умеет и имеет город. В этом новом, «оживленном» образе каждый из «пользователей» города выделяет на общем благоприятном фоне потребный ему элемент (товар, услугу, впечатление). Но структуру элементов образа, пропорции и тональность «оркестровки» каждый город выбирает себе сам, и в этом состоит уникальность его проекта по поиску бренда.

<sup>1</sup> URL: [www.marketingpower.com/\\_layouts/dictionary.aspx?dLetter=B](http://www.marketingpower.com/_layouts/dictionary.aspx?dLetter=B)

Критически важным является то, что конструируемый образ города не может быть надуманным или изобретенным, привнесенным извне. Он должен быть как можно более точным отражением идентичности города – представлений городского сообщества о смысле и уникальных чертах своего города. В этом и заключается, на наш взгляд, сущность брендинга города – в поиске и представлении в привлекательных образах идентичности города. Работа над брендом, как показывает практика городов, дает также очень важный «побочный эффект» – благотворное, стимулирующее влияние на саму городскую идентичность, рост местного самосознания.

Конечно, при таком подходе построение зонтичного бренда города становится обязанностью властей, которые имеют для этого административные и информационные ресурсы. И здесь становится очевидной «маркетинговая» сущность брендинга: разность частных интересов, объединенных общими интересами территории.

БРЕНДИНГ ГОРОДА – ЭТО «ВЫСШИЙ ПИЛОТАЖ» МАРКЕТИНГА, ЕГО НАИБОЛЕЕ ИЗОЩРЕННАЯ ФОРМА. БРЕНД ГОРОДА ЦЕНЕН НЕ САМ ПО СЕБЕ, А ЛИШЬ ПОТОМУ, ЧТО ПОМОГАЕТ В МАРКЕТИНГЕ ГОРОДА – В ПРОДВИЖЕНИИ ИНТЕРЕСОВ ГОРОДА ДЛЯ РЕШЕНИЯ КОНКРЕТНЫХ ЗАДАЧ ЕГО РАЗВИТИЯ

Таким образом, брендинг города – это все же не коммерческий, а социальный проект, который измеряет не коммерческие успехи отдельных фирм, а влияние их успехов на развитие всего городского сообщества. Если продвижение интересов города

осуществляется через продвижение бренда города, то в результате маркетинга города добавляются «эмоциональные» составляющие – создание *впечатления* о городе, рост *доверия* к городу, чувство *симпатии* к жителям города, *уважение* к их ценностям.

Если маркетинг города – это системное продвижение интересов города, то брендинг города – это «высший пилотаж» маркетинга, его наиболее изощренная и интеграционная форма. Именно в таком качестве он и рассматривается в данной книге. Бренд города ценен не сам по себе, а лишь в той мере, в какой он помогает в маркетинге города – в продвижении интересов города для решения конкретных задач его развития. Вот почему после описания глобальных предпосылок брендинга мест во введении первая глава посвящена маркетингу территорий и месту брендинга в его осуществлении. И уже вслед за этим, в главе 2, в логике изложения от простого к более сложному, совершенному анализируется, что такое бренд города и что может привести к его возникновению.

Итак, из корпоративного маркетинга была заимствована (но практически нигде не осуществлена) идея маркетинга территории через формирование

бренда. Однако со временем (по ходу 1990–2000-х годов) магическая привлекательность слова «бренд», подогреваемая загадочностью его определения, настолько выросла, что стало казаться, что брендинг – более обширная и важная сфера деятельности, чем маркетинг. Что бренд города предназначен для чего-то более высокого и изящного, чем просто привлечение в город туристических денег и прочих инвестиций. Формирование бренда стало считаться модной самоцелью и в ходе этого процесса уже неловко было ставить какие-либо приниженные маркетинговым прагматизмом задачи. Появились научные публикации о том, что это маркетинг территории является одним из инструментов брендинга, а не наоборот. В других сообщалось, что маркетинг и брендинг территории – это вообще не связанные между собой процессы. Из *инструмента* развития территории бренд превратился в *цель* развития территории. Что, к сожалению, сильно способствовало переоценке брендинга в наше время и затруднило понимание его сути и предназначения.

За последние 10–15 лет брендинг мест стал очень популярен. Но популярен почти исключительно на словах, а не на деле. Расплывчатость и многозначность понятия «бренд» дает возможность легко с ним обращаться и называть «брендингом города» процессы, которые на самом деле имеют косвенное отношение к предмету, а то и вовсе не имеют отношения.

Во многих экспертных кругах маркетинг-брендинг считается чуть ли не панацеей от всех проблем территориального развития. Растет уверенность в том, что если и как только город «получает бренд», так сразу совершает рывок в развитии. Было бы ошибкой так думать. Недооцененных городов (имидж которых был бы хуже реальности) в мире на самом деле очень мало. Конечно, есть много городов, обладающих яркими брендами, однако их бренды возникли, а точнее сказать, *выросли* по ходу естественного исторического развития этих городов, а не в результате специальных проектов по брендингу.

Возникновение и само существование мировых «брендовых» городов вдохновляет на поиск *технологий* брендинга. Специалисты самых разных специальностей пытаются ответить на вопрос: если есть города-бренды, то означает ли это, что можно *создать* бренд города? А если можно, то должны быть и специальные технологии по созданию территориального бренда. Подтверждает эту догадку практика некоторых (пока еще немногих) городов. Результативные примеры *направленного* брендинга начинают проявляться только сейчас. В их ряду – российские примеры: Мышкин и Великий Устюг.

Из зарубежных примеров в качестве города с *целенаправленно построенным* брендом в последнее время часто приводится Дубай. Поначалу целью колоссальных инвестиционных проектов, реализованных в Дубае в 2006–2008 годах, не было формирование бренда города. Целью было создание самого мощного в арабском мире центра современной инфраструктуры, предназначенной для обслуживания инвесторов и туристов, которые приносят эмирату Дубай большой доход. Мотивация проекта также была новой и странной для ближневосточной арабской культуры: европейски образованный эмир решил построить европейски функционирующий глобальный город и именно в этом прославить себя.

Между тем бренд Дубая сегодня постепенно *возникает*. Но это не бренд глобального финансового и торгового центра на Ближнем Востоке, как задумывалось вначале. Это скорее эмоциональное представление о городе сказочно богатых шейхов, воздвигнувших с нуля волшебный город на песке. И только вослед такому постепенно возникающему имиджу Дубая в 2008 году была разработана программа по продвижению бренда города – «Силикон (или Кремний) из песка» (Sand to Silicon). Но оценивать успешность этой программы сегодня еще очень рано.

Поиск универсальных технологий территориального брендинга в мире продолжается. Однако именно здесь, на наш взгляд, кроются многие заблуждения, которые мешают реальному и управляемому формированию в мире новых городов-брендов. Процесс формирования бренда города не так прост и быстр. Бренд города не строится, а выращивается. Технологиям «выращивания» городского бренда посвящен самый большой раздел книги – глава 3.

В заключительной части (глава 4) рассматриваются инновационные подходы к брендингу, которые мы можем наблюдать в наиболее передовых, активных городах мира.

Все предлагаемые к использованию технологии брендинга автор старался иллюстрировать примерами из практики различных городов мира (а практикующих городов, к счастью, за последние 10–15 лет накопилось уже довольно много).

В заключение четвертой главы сделана попытка предложить способы и методы оценки успешности проектов по брендингу городов, полагаясь на большой опыт Института экономики города в области мониторинга и оценки территориальных программ и проектов.

Автор глубоко признателен всем друзьям и коллегам, которые поддерживали его своим творческим энтузиазмом – Е.З. Абоевой (редактор первого издания), Х.К. Беллозо, Г.Ю. Ветрову, Ф. Вуду, Д.В. Жигалову, А.Е. Зубкову (дизайн первого издания), Н.Ю. Замятиной, Д.М. Ланцеву, А.В. Попову, Р.А. Попову, Л.В. Смирнягину, Дж. Хилдрету и многим другим.

# ВВЕДЕНИЕ: ГЛОБАЛЬНЫЕ ПРЕДПОСЫЛКИ БРЕНДИНГА МЕСТ

Прежде чем начать подробно разбираться с понятием, видами и технологиями брендинга, рассмотрим глобальный контекст, в котором брендинг мест стал не только возможен, но и востребован.

В глобальном мире, чтобы развиваться успешно, городам нужно научиться развиваться *осознанно*. Нужно *учиться меняться*. Современные города похожи на актеров, которые выходят на мировую сцену в новых ролях. Как и в театре, здесь видно много и гениальных, и слабых актерских работ. Роль может получиться и сорвать аплодисменты, а может оказаться плохо подготовленной, натянутой, скучной и не произвести впечатления. В этом «театре» тоже существуют различные актерские амплу, таланты и поклонники, выручка от «спектаклей». Существует режиссура. И, как в обычном театре, талантливых актеров значительно меньше, чем посредственных.

«Роли», которые «играют» города, – это территориальные бренды. Эти театральные сравнения были бы не более чем забавной метафорой, если бы не одна странность: города-«актеры» вырываются вперед, богатеют, занимают новые командные ниши в экономике, не имея при этом очевидных ресурсов развития (во всяком случае, тех традиционных, базовых ресурсов, которые мы привыкли считать ресурсами городского развития). А города, неспособные к «актерству», проигрывают. И что еще более важно – многие города-«актеры» настолько увлеченно входят в ролевой образ, что потом не могут из него выйти. Образ, имидж города постепенно становится сущностью. В чем же секрет популярности этой новой игры?

Сегодня городские сообщества должны не только осознавать свои интересы в регионе, стране, мире, но и последовательно продвигать их на «целевых

рынках». Так, города осваивают территориальный маркетинг, причем для многих из них он становится стержневой философией развития, такой же, как, скажем, местное самоуправление. Некоторые города продвигают свои интересы с помощью брендинга. То есть стремятся продемонстрировать миру свою «тему» – идентичность, суть, лицо, которые предъясняются в ярких, привлекательных образах, символах и уникальных событиях. Это приводит (часто неожиданно) к высоким результатам в виде улучшения инвестиционного климата, новых потоков туристов и новых жителей, полезных для местного рынка труда. Оказалось, что судьба города далеко не всецело определена внешними факторами и историческими обстоятельствами. Стало возможным «перезагрузить» город, кардинально изменить ход его развития, причем действуя изнутри. Эту работу местных сообществ, собственно, и можно назвать территориальным брендингом в широком смысле.

На протяжении последних 10–15 лет мы наблюдаем в экономически развитых странах настоящий бум тематических (ролевых) мест. Это города Моцарта, Шекспира, Ван-Гога. Города сырные, винные, ботанические. Города – предприниматели и города – политики.

Городские сообщества, и прежде всего их активные культурные и политические элиты, стремятся найти цельную и красивую Идею для города, консолидировать вокруг нее население города и подвести под ее реализацию все проекты по развитию города.

Несколько глобальных факторов развития современного мира служат предпосылками распространения брендинга городов и даже делают его неизбежным.

## БЫСТРЫЙ МИР

Информационная среда, в которой мы живем, делает наш мир все более быстрым. Быстрым в плане изменчивости, которая иногда переходит в развитие. Я бы назвал этот феномен «постсовременной экономикой». Все современное быстро перестает быть таковым. Жизнь инноваций все короче и короче. Да что уж там – даже само слово «инновации» уже превратилось в клише. И пока мы размышляем о том, как бы сделать так, чтобы они появлялись и внедрялись в России, страны – лидеры мировой экономики задумываются над тем, как укладывать быстро возникающие ноу-хау в системы, пригодные для практического использования, и провоцировать возникновение новых и новых нестандартных открытий. Скоростная динамика, изменчивость – это не временный признак текущего этапа развития мира, а уже его перманентное свойство.

Однако поразительна не быстрота изменений в мире, а то, как равнодушно мы наблюдаем за ней. Причина в том, что мы не успеваем заметить и оценить изменения. Мы сами часть ускоряющегося информационного потока. Каждый день мы тратим время на обработку все большего объема входящей информации. И столько же тратим на то, чтобы встроить в информационный поток свой ответный, исходящий вклад. Коммуникация забирает все больше нашего времени, которого не остается для *анализа* прокачиваемой информации.

В этих условиях перед каждым субъектом экономики стоит задача научиться быстро реагировать на перемены, подстраиваться под стремительно меняющиеся внешние возможности и угрозы, обновлять или даже изобретать себя заново. Только так можно сохранить конкурентоспособность. И такая задача стоит перед вузом, торговой сетью, телеканалом, научной лабораторией, музеем, страховой компанией и проч. В том числе такая задача стоит перед территорией – городом, регионом, страной.

**Выводы для территорий.** Городские менеджеры, оценившие важность гибкого подхода к управлению, быстрого освоения новых технологий, новых инструментов развития, стремятся учиться этому, правда проявляется это по-разному. У одних администраций инновативная энергия проявляется в борьбе за международные гранты в сфере городского развития или в участии во всевозможных конкурсах и выставках. У других – в стремлении провоцировать постоянное кипение культурной жизни в городе, так что он становится модной площадкой для всевозможных культурных или спортивных событий, источ-

ником позитивных информационных поводов. В третьем случае городские администрации вообще выбирают производство инноваций в качестве градообразующей отрасли. Как, например, индийский Бангалор или малайзийский Куала-Лумпур. Все элементы городской среды там настроены на то, чтобы стимулировать местных творческих людей к «производству» новых идей, проектов, изобретений.

Моделей и примеров «выхода» творческой энергии городов много, но реализуются почти все они с помощью трех инструментов: проектного менеджмента, частно-государственного партнерства и использования творческого потенциала жителей. Одна из главных задач, которые осознают передовые городские сообщества, – это идентификация (а когда надо – реидентификация) города – (пере-)осмысление его сути, определение лучшего пути развития и позиционирование новой концепции в информационном пространстве.

Последнее становится одним из главных направлений работы, что объясняется следующим фактором.

## МИР ОБРАЗОВ ВМЕСТО МИРА ФАКТОВ: ГОЛЛИВУДИЗАЦИЯ ЭКОНОМИКИ

Если все кинокомпании, работающие сегодня в Голливуде, перенести в любой другой штат, то их суммарная капитализация упадет [*Флорида*, 2005, с. 44]. Поскольку они уже не будут голливудскими компаниями<sup>1</sup>. Они лишатся принадлежности к этому бренду. Однако туристическая и инвестиционная привлекательность самого Голливуда не пострадает, поскольку это место имеет устойчивый и превосходный имидж «фабрики грез», связанный с именами великих мастеров и шедевров кинематографа.

Это говорит о том, что репутация места становится одним из главных нематериальных активов его развития. Таким же важным, как земля, инфраструктура и рабочая сила. И если имидж выигрышный, то он начинает приносить немалые деньги в местный бюджет. И наоборот, негативный имидж отпугивает инвесторов и туристов, но что хуже – меняет в худшую сторону отношение самих жителей к своей территории, вплоть до развития у них чемоданных настроений.

<sup>1</sup> Кстати, это процесс уже вовсю идет. Киноконцерны Warner Brothers и XX Century Fox переместились из Голливуда севернее – в город. Но глобальное информационное пространство этого не замечает. Причина – сила бренда Голливуда.

Для понимания действительности человеку свойственно воспринимать ее через систему своих *представлений* о ней – сеткой образов, стереотипов, суждений, взглядов, ассоциаций, ценностей. «Информационная бомба, – пишет в своей пронзительной «Третьей волне» Э. Тоффлер, – взрывается в самой гуще людей, осыпая нас шрапнелью образов и в корне меняя и восприятие нашего внутреннего мира, и наше поведение... Каждый из нас создает ментальную модель действительности, у нас в голове существует как бы склад образов. Одни из них визуальные, другие слуховые, есть даже тактильные» [Тоффлер, 1999, с. 264]. Наши персональные системы представлений о мире (к сожалению или к счастью) отличаются большой устойчивостью. Если получаемая нами информация вписывается в нашу картину мира, мы доверяем ей. Если же не вписывается, мы подсознательно отмечаем ее как ерунду или неправду.

В результате у многих субъектов экономики возникает соблазн оказывать влияние не столько на реальные факты, сколько на системы представлений, складывающиеся образы. Но манипулировать символами не значит говорить о себе неправду (что неизбежно приводит к коллапсу). Это значит не забывать говорить о себе.

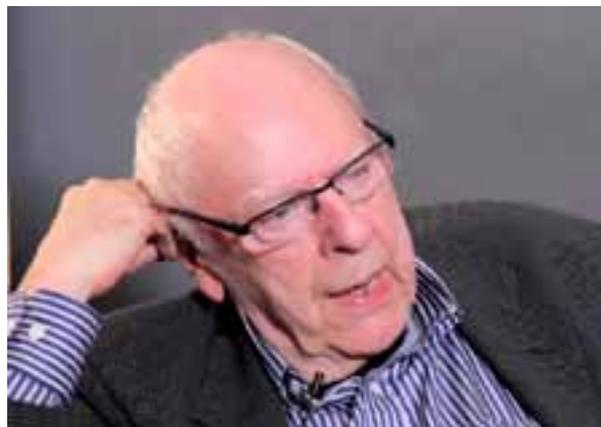
**Выводы для территорий.** Благодаря феномену голливудизации активные территориальные элиты начинают осознать, что имидж территории нельзя отпускать в свободное плавание по информационному пространству. Им нужно заниматься, вкладываться в него, а лучше всего – мысленно сформировать его идеальную конструкцию, а затем попытаться воплотить ее на практике. Поскольку в конкурентной борьбе за жителей, инвестиции и туристов территории должны осознать себя, свою идентичность, увидеть свои уникальные черты и возможности и продуманно и гибко спозиционировать себя на «рынке мест».

Эта «жажда уникальности» для городов объясняется еще одним фактором.

## ГЛОКАЛИЗАЦИЯ: МИР ГОРОДОВ ВМЕСТО МИРА СТРАН

«Думай глобально, действуй локально» – таков принцип градостроительства, авторство которого приписывают шотландскому урбанисту П. Геддесу [Geddes, 1915] и который стал девизом нового феномена постсовременности – *глокализации*. Автор понятия – британский социолог Р. Робертсон [Robertson, 1992]<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> См. также: [www.sociology.emory.edu/globalization/theories03.html](http://www.sociology.emory.edu/globalization/theories03.html)



РОНАЛД РОБЕРТСОН

Глобализация не тотальна и, более того, сама же порождает обратный эффект. Чем сильнее прессинг глобальных стандартов поведения и потребления, тем сильнее потребность территорий (регионов и особенно городов – в силу их природного чувства свободы) «выбираться» из одинаковости, искать, культивировать и предъявлять миру свою уникальность. «Дабы не раствориться в потоке глобальной, усредненной масс-культуры, – замечает В. Штепа, – каждый регион просто вынужден создавать свой уникальный бренд, узнаваемый в мировом контексте. <...> Глокализация изменяет саму стратегию брендинга, требуя максимального учета культурных особенностей потребителя. “Локализуется” не только сам продукт, но и весь комплекс маркетинговых коммуникаций и порой даже имидж самих маркетологов...» [Штепа, 2004].

В результате глокализации растет культурное и архитектурное разнообразие мест. И во многом благодаря ей экономическое, политическое и культурное влияние городов в мире постоянно и опять же быстро растет. При этом вырисовывается иерархия городов, их временные альянсы и конкурирующие в борьбе за свои интересы группировки.

В последнее десятилетие это особенно ярко проявляется в конкурентном развитии мировых финансовых центров. В 2000–2002 годах правительства трех ближневосточных эмиратов – Бахрейна, Катара и эмирата Дубай (ОАЭ) объявили о формировании мировых финансовых центров соответственно в Бахрейне, Дохе и Дубае. Каждый из городов стремился первым занять нишу финансовой столицы в регионе. Однако, сразу же столкнувшись с сильной конкуренцией на глобальном рынке со стороны Лондона и Нью-Йорка, финансовые элиты трех арабских городов заключили соглашение о разделении сфер влияния. Бахрейн специализируется на исламском банкинге и имеет перспективы размещения региональ-



## ЛОГОТИП CORE CITIES

ного центробанка; Доха – центр торговли сырьевыми ресурсами и контрактами на энергоресурсы; Дубай – инвестиционно-банковский центр, ориентированный на «дальние» рынки<sup>1</sup>.

На другом конце мира два ведущих глобальных финансовых центра – Лондон и Нью-Йорк – в сильнейшей степени конкурируют между собой за привлечение биржевых активов и эмитентов. Однако, когда в 2007 году американская фондовая биржа NASDAQ и дубайская биржа Borse Dubai совершили сложную сделку по покупке акций Лондонской фондовой биржи (LSE), городские администрации (!) Лондона и Нью-Йорка подали *совместный иск* в международный арбитражный суд, считая что сделка незаконна и грозит тем, что контроль над мировыми финансовыми рынками перейдет из Лондона и Нью-Йорка на Ближний Восток.

Другой пример межгородской кооперации-конкуренции. В 1995 году восемь английских городов (Бирмингем, Бристоль, Лидс, Ливерпуль, Манчестер, Ньюкасл, Ноттингем и Шеффилд) объединились в союз под названием Core Cities («Ключевые города»)<sup>2</sup>. Задачи союза – совместное лоббирование интересов на общегосударственном и международном уровне, и прежде всего в сфере экономического развития. Примечательно, что Лондон не был принят в союз, несмотря на то что город подавал заявку на участие. Еще один важный факт: образование Core Cities произошло в том же году, когда Лондон подал заявку на проведение Олимпийских игр 2012 года, а позднее выиграл соответствующий международный конкурс.

Города, как и корпорации, становятся самостоятельными игроками – субъектами глобальной экономики. Они все чаще во главу стратегий ставят собственные, городские, интересы вместо общегосударственных, а местные и государственные интересы, как из-

вестно, часто не совпадают [Смирнягин, 2004]. Ярче других это демонстрируют, конечно же, так называемые глобальные города. Этот элитарный клуб объединяет примерно полсотни городов, разбросанных по всему миру<sup>3</sup>. Их взаимные деловые связи теснее, чем связи каждого из них со своей страной и соседними территориями. А их «глобальность» измеряется в числе прочего долей производимых ими услуг, обслуживающих весь мир, и концентрацией штаб-квартир ТНК.

Кроме того, городской образ жизни, несмотря на многовековой пессимизм ряда ученых и писателей-фантастов, остается очень востребованным среди людей. Урбанизация (то есть процесс распространения городского образа жизни) набирает темпы, охватывая самые отдаленные уголки. Сегодня в США 90% населения сосредоточено в крупных и средних городах и в прилегающих к ним зонах непосредственного тяготения. В России доля городского населения перевалила за 75% (105 млн человек). Из них почти треть (28 млн) живет в мегаполисах с населением более 1 млн человек.

Отсюда еще одно следствие: экономический и культурный мир как карта площадей уходит в прошлое. Сегодня это мир узлов и связей между ними.

Анализировать развитие территорий все более логично не по статистике площадей (областей, штатов, краев), а по статистике агломераций и зон их хозяйственного влияния. Таким образом, меняется пространственная организация общества. Она все больше «предстает не в виде совокупности неких полигонов, обладающих площадью, а в виде некоего рисунка из линий и узлов; именно линии и узлы (города и транспортные артерии) обладают смыслом, тогда как территория, на которую такая сеть наложена, выглядит просто инертным вместилищем» [Смирнягин, 2009]. Изучение территорий по сетке городов и их коммуникациям – это так называемый геоструктурный подход, который становится все более распространенным у географов.

**Выводы для территорий.** Рост влияния мира городов – одна из причин того, почему из всех территорий именно на городе сфокусировано внимание автора книги. Города – это квинтэссенции своих стран и тем более регионов. В них сосредоточены

ГОРОДА – ЭТО КВИНТЭССЕНЦИИ СВОИХ СТРАН И ТЕМ БОЛЕЕ РЕГИОНОВ. В НИХ СОСРЕДОТОЧЕНЫ ОСНОВНЫЕ ТВОРЧЕСКИЕ И АДМИНИСТРАТИВНЫЕ РЕСУРСЫ: ОНИ ВЕДОМЫ ЭНЕРГИЕЙ НАИБОЛЕЕ АКТИВНЫХ И КОНСОЛИДИРОВАННЫХ СООБЩЕСТВ. НАКОНЕЦ, ОНИ ГЛАВНЫЕ ПРОИЗВОДИТЕЛИ И ПОТРЕБИТЕЛИ ИНФОРМАЦИИ

1 URL: <http://www.marketanalysis.com>

2 URL: <http://www.corecities.com>

3 Ведущий и наиболее авторитетный центр изучения глобальных городов – исследовательская группа П. Тейлора из Университета Лоуборо в Великобритании.

URL: <http://www.lboro.ac.uk/gawc/>

основные творческие и административные ресурсы; они ведомы энергией наиболее активных и консолидированных сообществ. Наконец, они главные производители и потребители информации. Поэтому города – наиболее актуальный объект брендинга.

Второй важный вывод глокализации – маркетинг и брендинг территорий не могут быть стандартными (по глобальному образцу). Локализуется не только сам продукт, но и весь комплекс маркетинговых коммуникаций. Каждая новая работа над городским брендом требует не только новых, уникальных концепций бренда, но и новых инструментов брендинга. Даже имеющийся богатый опыт работы с другими территориями часто оказывается почти бесполезным в каждом новом месте. Хорошо зарекомендовавшие себя методики брендинга быстро устаревают и не срабатывают в других местах. Городам требуются все новые и новые, нестандартные способы формирования брендов и их продвижения (наиболее интересные из таких способов рассматриваются в главе 4).

## ЭКОНОМИКА ВПЕЧАТЛЕНИЙ: ГОРОД КАК СЦЕНА

«Весь мир – театр» – эта знаменитая фраза Шекспира в наше время приобретает буквальный смысл. Книга гарвардских экономистов Дж. Пайна и Дж. Гилмора, написанная в 1999 году, стала знаменита в России благодаря одной приведенной в ней иллюстрации: стоимость двух одинаковых чашек кофе различается в разы, если одну из них выпить в обычной столовой, а другую – в кафе на площади Сан-Марко в Венеции [Пайн and Гилмор, 2005, с. 5]. В первом случае продается только сам продукт, во втором случае продается не просто кофе, но впечатление – вид на площадь и ощущение сопричастности великому городу<sup>1</sup>.

В чем основные идеи авторов? «Впечатления – это четвертое экономическое предложение<sup>2</sup>, которое так же разительно отличается от услуг, как услуги от товаров, просто до недавнего времени ему уделяли незаслуженно мало внимания. Впечатления всегда были рядом, но потребители, предприниматели и экономисты относили их к сектору услуг наравне

1 Этот пример настолько часто употребляется в публичных выступлениях российских экспертов, что чашка кофе на Сан-Марко сама по себе стала брендом, обозначающим экономику впечатлений.

2 Первое – сырье, второе – товары, третье – услуги (примеч. авт.).



ПЛОЩАДЬ САН-МАРКО, ВЕНЕЦИЯ

с химчистками, автомастерскими, телефонными станциями и оптовой торговлей. Когда человек покупает услугу, он покупает ряд действий, которые выполняются от его имени. Но когда он покупает впечатление, он платит за незабываемые минуты своей жизни, подготовленные компанией (как в театральной пьесе), т.е. за собственные чувства и ощущения» [Там же, с. 6]. Производство впечатления<sup>3</sup> – это более совершенный уровень обработки товара/услуги, еще одна составляющая их добавленной стоимости.

Развиваются два связанных процесса: стандартизация производимых товаров и услуг и персонализация спроса на них со стороны потребителей. Как выиграть конкуренцию за потребителя, если товар/услуга такие же, как у конкурентов? Создавать впечатление о продукте. «Предложение впечатлений возникает тогда, когда компания целенаправленно использует услуги как сцену, а товары – как декорацию для того, чтобы увлечь клиента...». Производители автомобилей тратят миллионы долларов на то, чтобы звук закрыва-

3 Некоторые авторы переводят Experience Economy как «экономика переживаний». См., напр.: Зуев С. Вначале был текст. Русский архипелаг. URL: [http://www.archipelag.ru/geoculture/cultural\\_policy/cultural\\_policy/search/](http://www.archipelag.ru/geoculture/cultural_policy/cultural_policy/search/)



ющей в машине дверцы был именно таким, как нужно. Издательские дома уделяют особое внимание тактильному и зрительному восприятию книг и журналов – они используют тисненую, шероховатую или гляцевую бумагу, а также полупрозрачные обложки, яркие цвета, трехмерную графику, необычные фотографии. Ледяные катки и концерты внутри торговых центров «работают» на создание такого настроения покупателя, которое «помогает» ему приобрести различные рядом товары.

Брендинг современных товаров и услуг все больше настроен на создание впечатлений от товаров. Реклама товара воздействует не на логику потребителей (сколько это стоит, нужно ли мне это, сколько и где я буду это носить и т.д.), а на их эмоциональное восприятие. Товарам присваиваются эмоциональные, почти одушевленные характеристики: стиральная машина – безотказный друг, автомобиль – стиль жизни, йогурт – любовь к детям, одеколон – интимные чувства и т.д.

В быстром мире уже не работают предложения из ряда «качественный товар по доступной цене».

**Выводы для территорий.** Экономика впечатлений уже сегодня меняет правила игры на рынках, а значит, и состав «игроков». Те фирмы, которые не

видят выгоды в производстве впечатлений (неважно – в силу недопонимания его важности или в результате тщательных расчетов), начинают проигрывать конкурентам и уходят с рынка. Аналогичная ситуация и на «рынке городов». Уход с рынка в данном случае будет означать снижение инвестиционной привлекательности города, ухудшение качества услуг, сокращение населения. Между тем город, как ничто другое, прекрасно приспособлен для производства впечатлений. Есть сцена – это городская территория. Есть декорации – городская среда. Есть актеры – горожане, власть и бизнес. Есть зрители – «потребители» городских товаров и услуг. Есть режиссура – маркетинг города. Есть технология «оркестровки» – брендинг города. Несмотря на то что категорий потребителей товаров и услуг города очень много, объединить предложение в единое впечатление можно. Это не что иное, как формирование городского бренда. Когда эмоции и ассоциации, которые вызывает город, удачно «оркестрованы» и при этом разнообразные целевые аудитории находят в них каждая свои позитивные черты, можно сказать, что бренд города сформирован. Город как сцена весьма популярный сегодня подход к брендингу городов.



КРАСОЧНЫЕ ГОРОДА: 1 – ВАЛЬПАРАИСО (ЧИЛИ), 2 – РИО-ДЕ-ЖАНЕЙРО (БРАЗИЛИЯ), 3 – ЧИНКВЕ-ТЕРРЕ (ИТАЛИЯ), 4 – СЕНТ-ДЖОНС (КАНАДА), 5 – ГУАНАХУАТО (МЕКСИКА), 6 – НЕЙПТАУН (ЮАР)

## ТВОРЧЕСКИЕ ИНДУСТРИИ И КУЛЬТУРА КАК ГЛАВНЫЙ РЕСУРС ГОРОДА. ПОГОНЯ ЗА КРЕАТИВНЫМ КЛАССОМ

Быстрый мир и экономика впечатлений заставляют город быть изобретательным. Ф. Вуд пишет об этом так: «Скорость и мощь мировых сетей, неопределенность тенденций рынка... означают, что единственный способ держаться на шаг впереди – быть гибким в планировании и соображать на ходу... Способность к новаторству больше нельзя считать лишь забавным хобби, занятием в свободное от работы время, новаторство – это самая суть того, что делают успешные корпорации» [Вуд, 2004]. Творческий капитал становится конкурентным преимуществом. Для городов, представляющих собой не что иное, как коллективный разум, это актуально как никогда. Но быть изобретательным, играть на опережение в реализации идей развития можно только с помощью определенного типа людей. В мировой науке за ними закрепилось название «креативный класс»<sup>1</sup>.

1 По определению Р. Флориды, к креативному классу относятся люди, чьи способности и деятельность заключаются в поиске новых идей, технологий, смысловых форм и создании на их базе инноваций в самых различных отраслях жизнедеятельности. Флорида нашел и описал в одной из своих последних книг четкую закономерность между распределением экономического роста и географией расселения креативного класса [Florida, 2005].

Ч. Лэндри и его соратники из британского агентства Comedia<sup>2</sup> разработали концепцию креативного города – города, жители которого способны оценить свой творческий капитал, наращивать его и использовать как инструмент в конкурентной борьбе с другими городами [Лэндри, 2005]. Концепция креативного города Ч. Лэндри заражает своим безграничным оптимизмом. Согласно ей любой город, даже самый безнадежный в плане материальных ресурсов развития, может изменить себя, тем самым сохранить и успешно развиваться дальше при наличии креативного класса. Ресурсы (инвестиции) приходят позднее, как результат работы креативного класса. Главная движущая сила этого процесса – творческие индустрии, и прежде всего в культурной жизни города. Города, сумевшие преобразить себя через культуру, составляют самую многочисленную группу в ряду успешных примеров маркетинга. Ставка на культуру и искусство в проведении маркетинга и брендинга города – это беспроигрышный вариант. Ведь условие существования бренда – его неповторимость, а в культуре и искусстве неповторимо все. Так можно ли найти более благодатное поле для брендинга?!

**Выводы для территорий.** Одним из приоритетов развития становится привлечение в город того самого творческого (креативного) класса, который способен подкачивать в город инновации и постоянно с их помощью адаптировать город к быстрому миру. Но каким способом можно привлечь творческий класс

2 URL: <http://www.comedia.org.uk>



в город? Создавать специфическую городскую среду<sup>1</sup>, в которой творческий класс чувствовал бы себя настолько комфортно, что мог бы выполнять свою главную функцию, а не просто «ночевать» в городе.

«Погоня» городов за творческим классом усиливается под влиянием еще одного фактора.

## МОБИЛЬНОСТЬ ЛЮДЕЙ, ТОВАРОВ, КАПИТАЛА

В условиях глобализации увеличивается свобода выбора людьми места для жилья и работы. Растет мобильность населения, причем высокооплачиваемые и всегда востребованные на рынке специалисты именно *выбирают*, где жить. В то же время «верхние этажи» экономики (управление, финансы, корпоративные научно-исследовательские лаборатории) тоже стали мобильными, быстро меняющимися сами по себе и быстро перемещающимися. Удельные издержки на передислокацию бизнеса год от года снижаются. В итоге штаб-квартиры компаний тяготеют не к местам источников сырья или производства, как раньше, а к комфортабельным городам, то есть к тем местам, где удобнее жить руководству компаний и другим ключевым сотрудникам. Теперь здесь, а не на производственных площадках оседает льви-

ная доля налогов от деятельности фирмы, создается спрос на недвижимость и городские сервисы.

**Выводы для территорий.** Города вынуждены конкурировать между собой за привлечение высококвалифицированных жителей и за компании, в первую очередь улучшая качество городской среды, а также осознанно, внимательно и регулярно занимаясь своим имиджем.

Не будем анализировать, чего больше для городов в описанных нами современных факторах развития – хорошего или плохого. Это отдельная и большая тема, и она уведет нас далеко в сторону. Но в любом случае городским сообществам необходимо принять эти влияния как неизбежный факт, как новую реальность, определяющую развитие территорий. И увидеть, что из усиливающихся глобальных факторов влияния можно извлечь выгоду для своих городов. Технология маркетинга и брендинга мест как ничто другое подходит для этой цели.

Брендинг помогает привлечь внимание горожан к выбору сценария будущего города и переосмыслить его настоящее. Многие европейские и американские города, 15–20 лет назад увлекшиеся брендингом, добились блестящих результатов. Их опыт показывает, что будущее города вполне управляемо. И управляемо изнутри.

Брендинг помогает представить город не объектом, а субъектом глобальной экономики. А объектами конкуренции становятся все более мобильные труд и капитал.

Осуществлять успешный маркетинг, то есть успешно продвигать интересы города, можно только тогда, когда город осваивает творческие индустрии, в которых многие исследователи видят ни много ни мало пятый сектор экономики [Гнедовский, 2007]. Если творческие индустрии становятся одной из градообразующих отраслей, то город «обречен» на успех.

Наконец, осуществлять продвижение интересов города нужно быстро, ярко и нестандартно.

Это условия, которые диктуются быстрым миром, виртуализацией нашей жизни и ростом влияния брендов. Брендинг мест нужен не просто как интеллектуальная рефлексия, игра в поиск идентичности места – прежде всего это инструмент экономического развития и конкурентоспособности места.

Нужна ли эта работа всем городам? Очевидно, что нет. Но определяться с ответом на этот вопрос самостоятельно будут все городские сообщества.

<sup>1</sup> Подробнее об этом см., напр.: <http://slon.ru/blogs/vizgalov/post/340088/>

# ГЛАВА 1

## ОТ МАРКЕТИНГА МЕСТ К БРЕНДИНГУ МЕСТ: ПРАКТИКИ В ПОИСКАХ ТЕОРИИ

Чем шире это распространено,  
тем менее осмыслено.

Г. Ханкинсон

### ЧТО ТАКОЕ МАРКЕТИНГ МЕСТ?

Общепризнанного ответа на этот вопрос нет. Вернее, ответы есть, но их слишком много. Тема маркетинга мест настолько «молода», что пока еще очень поверхностно осмыслена специалистами. Само понятие возникло всего лет 20–25 лет назад [Ashworth, Voogd, 1990; Bailey, 1989], и до сих пор существуют альтернативные его трактовки.

Часть специалистов понимают маркетинг как сугубо экономическую процедуру, сводящуюся к рекламе города. Они говорят: «...маркетинг города направлен на оптимизацию соотношения между городскими функциями (услугами) и спросом на них населения, компаний, туристов и других посетителей города» [Meer, 1992].

Другие специалисты видят в маркетинге прежде всего инструмент управления территорией: «Городской маркетинг – это процесс планирования, координации и контроля прямых связей городского управления... с его различными партнерами и целевыми группами» [Braun, 2009].

В приведенных определениях прослеживается одна общая идея, говорящая о кардинальной перестройке городского управления – переходе от управления хозяйственными комплексами к управлению интересами целевых аудиторий, находящихся как внутри города, так и за его пределами. Однако интересы эти различны и часто противоположны. А если вдобавок учесть, что города все очень разные, то получается, что маркетинг города призван решать различные задачи городского развития, начиная от привлечения инвестиций в инфраструктуру и закан-

чивая привлечением туристов или конкретных категорий новых резидентов города. Отсюда и размытость в понимании маркетинга города.

В эпиграфе к данному разделу представлен вывод, который британец Грэм Ханкинсон сделал, проанализировав маркетинговый опыт 12 английских городов. Вместо универсальной теории есть богатый эмпирический опыт десятков зарубежных (а с недавних пор и российских) городов, которые интуитивно, исходя из собственных представлений и проблем, пытаются активно влиять на свою судьбу, определить свою идентичность. Формулируя цели и задачи своего развития и подбирая комбинацию инструментов для достижения первых и решения вторых, они *выбирают* новую роль.

Дело в том, что города и регионы (прежде всего их экономические и политические элиты) не могут ждать, пока сложится стройная теория территориального маркетинга, пока появится соответствующий качественный учебник. Их подталкивают к активным действиям в решении своих проблем те самые глобальные факторы, о которых уже шла речь. Если город не осознаёт своей уникальности – он ослабляет свою инвестиционную привлекательность. Если город не видит, какие новые жители нужны ему для сохранения конкурентоспособности, – он теряет даже собственных жителей, наиболее ценных с точки зрения местного рынка труда. Мобильность позволяет им сделать выбор в пользу города с лучшими условиями для жизни и работы. Если город не способен производить впечатление на своих «потребителей» – он теряет привлекательность для бизнеса. Если у города нет самостоятельной стратегии – он проигрывает на становящемся все более агрессивным глобальном рынке мест. Город начинает отставать по скорости в быстром мире.

Многие города, регионы, страны на деле уже давно занимаются маркетингом, но при этом не подозревают, что их деятельность именно так называется. Сегодня мы наблюдаем в Европе и США почти массовое среди городов явление, когда городские сообщества договариваются внутри себя о новой, часто экстравагантной идее, теме города. Мы видим города Шекспира и Моцарта, города, где жили вымышленные персонажи Дюма и Конан-Дойла, города сырные, винные и шоколадные, города фестивальные, футбольные и театральные.

Поиск стратегической темы для города стал популярен потому, что имидж города, «имеющего тему», удобней «продавать» целевым аудиториям маркетинга – потенциальным жителям, инвесторам, туристам, потребителям городских товаров и услуг. Инвесторам в таком городе важно то, что город имеет ясные приоритеты развития и осмысленно управляет городской средой. Потенциальным жителям видны возможности самореализации. Туристам – тематическая уникальность города и открытость для посещения.

Темы, роли, выбираемые городами разные, однако у всех «актерских стратегий» есть общие черты. Выделим наиболее важные из них:

- 1) осознание необходимости выявлять, понимать и продвигать интересы территории;
- 2) видение конкретных целевых аудиторий («пользователей» города) в качестве основных объектов социально-экономической политики города;
- 3) видение города как товара, который необходимо продать целевым аудиториям – инвесторам, туристам, потенциальным жителям и сторонним группам влияния. Часто главной целевой аудиторией видятся собственные жители (внутренний маркетинг), активное включение которых необходимо для решения тех или иных местных проблем [Визгалов, 2008]. Видение города как рыночного товара наводит городских менеджеров на мысль, что город можно и нужно продавать так же, как фирмы продают свои товары, используя их инструменты маркетинга (это большая ошибка, о которой пойдет речь в следующих главах книги);
- 4) большое внимание к имиджу города, как одному из важнейших нематериальных активов и ресурсов развития: как минимум – анализ существующего имиджа города, как максимум – попытки участвовать в его формировании.

Вот на пересечении этих четырех признаков сходства всех маркетинговых стратегий и возникает место для теории маркетинга мест. Анализ 120 городов из 22 стран мира позволил разработать типологию город-

ских маркетинговых стратегий. Эта типология послужила основанием для нового концептуального взгляда на маркетинг города, который был подробно описан в книге «Маркетинг города» [Там же]. Остановимся коротко на самых важных пунктах концепции.

Маркетинг города – это комплекс действий городского сообщества, направленных им на выявление и продвижение своих интересов для выполнения конкретных целей и задач социально-экономического развития города. В широком смысле это *продвижение интересов города*.

Маркетинг призван распространять и расширять влияние города вовне, служить инструментом повышения его конкурентоспособности на самых разных аренах. Это нестандартный, но весьма эффективный инструмент решения тех городских проблем, с которыми город оказался не в состоянии справиться традиционными управленческими способами. И спектр таких проблем самый широкий – от дефицита инвестиций в городскую инфраструктуру до экологических угроз и криминализации городской среды. Например, под проведение тематического фестиваля, можно получить деньги от бизнеса и вышестоящих бюджетов на ремонт местных дорог. А иногда задачи гораздо более глобальны и долгосрочны – скажем, выиграть право провести в своем городе Олимпиаду.

Но маркетинг не просто инструмент городского управления, а управленческая идеология, которая, если взята на вооружение, видоизменяет все сферы городской жизнедеятельности. И городские власти, призванные создавать благоприятные условия для жизнедеятельности города, являются далеко не единственным субъектом маркетинга. Местные товаропроизводители заинтересованы в продвижении интересов города для продвижения своих товаров и услуг на рынках. И бизнес может напрямую участвовать в организации и проведении проектов городского маркетинга. Свои интересы в маркетинге имеют вузы, местные общественные организации.

Что городу нужно от соседей, региона, государства, рынков сбыта? Нужно определиться с этим в стратегии развития города, зафиксировать там *городские интересы*. Однако сегодня этого уже недостаточно. Надо еще и активно продвигать интересы города. Задача заключается в том, чтобы «продать» территорию инвесторам, туристам, потенциальным жителям. Как бы цинично это ни звучало. Инвесто-

МЫ ВИДИМ ГОРОДА ШЕКСПИРА И МОЦАРТА, ГОРОДА, ГДЕ ЖИЛИ ВЫМЫШЛЕННЫЕ ПЕРСОНАЖИ ДЮМА И КОНАН-ДОЙЛА, ГОРОДА СЫРНЫЕ, ВИННЫЕ И ШОКОЛАДНЫЕ, ГОРОДА ФЕСТИВАЛЬНЫЕ, ФУТБОЛЬНЫЕ И ТЕАТРАЛЬНЫЕ

рам – чтобы охотно размещали на территории свои капиталы, туристам – чтобы с интересом приезжали сюда, потенциальным жителям – чтобы переезжали сюда жить.

Понимание задач развития города устанавливает прямую связь маркетинга со стратегией развития города. Стратегия развития города выявляет и фиксирует интересы местного сообщества (и в этом, на наш взгляд, заключается ее главная функция). Маркетинг же позволяет активно продвигать установленные местные интересы. Таким образом, маркетинг –

МАРКЕТИНГ ГОРОДА – ЭТО КОМПЛЕКС ДЕЙСТВИЙ ГОРОДСКОГО СОБЩЕСТВА, НАПРАВЛЕННЫХ НА ВЫЯВЛЕНИЕ И ПРОДВИЖЕНИЕ СВОИХ ИНТЕРЕСОВ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ КОНКРЕТНЫХ ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ГОРОДА. В ШИРОКОМ СМЫСЛЕ ЭТО ПРОДВИЖЕНИЕ ИНТЕРЕСОВ ГОРОДА

это один из инструментов реализации стратегии развития места.

Интересы территории... Пожалуй, нет более расплывчатого понятия. Территориальные интересы – это ускользающая величина, как метко заметил тверской географ

А. Ткаченко [Ткаченко, 1999]. Они могут быть реальными (в принципе реализуемыми) и нереальными (невыполнимыми), растущими, угасающими, стихийными и программными, истинными и ложными (навязываемыми) и даже законными и незаконными. А если рассуждать дальше, то можно выделять все новые и новые типы интересов, например осознанные (активные) и подсознательные (пассивные), базовые и дополнительные (или индивидуальные) и т.д.

Как же определить интересы города? Задача сложная, если учесть, что интересы – это либо неудовлетворенные потребности горожан – «пользователей» города, либо удовлетворенные потребности, нуждающиеся в сохранении status quo, в защите. Но у всех горожан интересы разные, а часто даже противоположные. Людям пожилого возраста хочется жить в тихом и зеленом городе, а молодежи – в шумном, музыкальном и открытом. Автомобилистам нужны широкие автотрассы, а пешеходам – широкие тротуары. Состоятельным горожанам нужны качественные сервисы, а тем, кто беднее, – доступные, то есть дешевые. Городской бюджет можно сформировать в пользу образования, а можно в пользу здравоохранения и спорта. И за каждой статьей стоят интересы горожан, и у каждой целевой группы свои лоббисты... Число рубежей интересов почти равно числу жителей города, у каждого из которых есть своя индивидуальная комбинация интересов.

Наверное, можно выделить два пути определения границ территориальных интересов.

Первый путь – это поиск универсальных интересов, тех, что объединяют большую часть населения

(например, при всей разности приоритетов развития российских регионов у России в целом есть общенациональные интересы, с которыми все более-менее согласны и которые страна защищает на международной арене). К таким общим интересам в пределах города можно отнести:

- 1) сохранение и увеличение социально-экономического потенциала города;
- 2) расширение спектра социальных ролей города, а также ценового и профессионального ассортимента рабочих мест;
- 3) развитие социальной инфраструктуры города;
- 4) повышение качества городской среды;
- 5) улучшение социального климата в городе, в том числе повышение уровня безопасности и толерантности;
- 6) расширение спектра возможностей для творческой самореализации горожан;
- 7) улучшение экологических параметров города.

Наверное, нет ни одного города, жители которого не были бы заинтересованы в положительных сдвигах по всем перечисленным направлениям. Можно поставить эти семь пунктов в центр стратегии развития города, назвав их интересами города.

Второй путь – выбрать политику компромисса. Признав, что общих интересов внутри городского сообщества очень мало, зафиксировать интересы различных социальных групп, удовлетворяя их по очереди или компенсационным способом: если интересы социальной группы ущемляются в чем-то одном, то эту потерю нужно компенсировать в какой-либо другой области. В конце концов, любые управленческие решения на уровне города есть не что иное, как сеть компенсаций различных интересов.

Сложнее, когда жители не осознают своих интересов, не могут их артикулировать, то есть когда город имеет население вместо сообщества. В этом случае власть начинает самостоятельно решать, что лучше, а что хуже для города, удовлетворяя свои интересы.

Общегородские интересы надо тщательно искать, отбирать, взвешивать. А найдя – убеждать жителей в их существовании и доказывать, что их соблюдение приведет к удовлетворению частных интересов, которые, на первый взгляд, противоречат общегородским. Механизм работы с поиском и анализом интересов – суть стратегического планирования, которое должно осуществляться в максимально публичном режиме с учетом мнений всех, кто желает участвовать в процессе. Именно поэтому первый шаг стратегического планирования – создание сети коммуникационных площадок внутри города, «сталкивающих» точки зрения на городские проблемы и фиксирующих, таким образом, разность и совпадение интере-

сов. Территориальные интересы – это «представления (предпочтения) территории в отношении целей и средств ее социально-экономического развития», по определению Р. Хузеева [Хузеев, 1990].

Конечно, при фиксации интересов территории имеет значение ее масштаб. Интересы города определить и консолидировать намного легче, чем интересы региона и тем более страны. Соответственно, интересы города легче продвигать с помощью маркетинга. И это еще один аргумент в пользу того, что маркетинг города – это более практическое и состоятельное понятие, чем маркетинг региона или страны, и потому представляет для нас больший практический интерес на этапе становления теории маркетинга.

Разобравшись с понятиями территориального маркетинга, перейдем к технологиям – как осуществлять маркетинг города.

Было бы заблуждением думать, что маркетинг города можно спланировать от начала и до конца. Что правильно подобранные мероприятия, солидный бюджет и неукоснительное исполнение плана гарантируют городу хорошую репутацию и процветание. Есть слишком много случайных и посторонних факторов, которые могут вмешаться, и маркетинг «не работает». Так и в коммерции: мощная рекламная кампания может сделать новый товар известным, но это еще не значит, что его будут покупать.

Главная задача планирования в данном случае заключается не в том, чтобы составить подробный перечень взаимосвязанных целей и мероприятий и неукоснительно ему следовать, а в том, чтобы правильно определить направления действий, предугадать, какие из возможных вариантов решений с наибольшей вероятностью окажутся эффективными. При таком подходе план и сам набор инструментов должны быть максимально гибкими, готовыми к быстрым и внезапным корректировкам, способными подстраиваться под меняющиеся обстоятельства. Есть множество примеров того, как реализация маркетингового проекта приводила город совсем не туда, куда планировалось, но с не меньшим положительным эффектом. Иными словами, начиналась маркетинговая кампания, в результате чего создавалась благоприятная среда для появления новых идей, и они оказывались для города более результативными, чем изначальные.

В силу того что жесткое планирование в маркетинге невозможно, целесообразно руководствоваться логикой проектного подхода. Весь процесс маркетинга можно разделить на два больших этапа – позиционирование города и продвижение города. Каждый из них, в свою очередь, тоже разбивается на этапы.

#### I. ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ГОРОДА:

- 1) определение проблемы, постановка задач;
- 2) анализ заинтересованных сторон;
- 3) определение критериев успешности проекта;
- 4) сегментирование рынка, определение целевой аудитории;
- 5) выбор/уточнение маркетинговой стратегии.

#### II. ПРОДВИЖЕНИЕ ГОРОДА:

- 1) подбор инструментов маркетинговой коммуникации;
- 2) определение индикаторов успеха, планирование мониторинга и оценки проекта;
- 3) определение участников проекта, распределение функций;
- 4) формирование проекта.

Подробно технология маркетинга, ее практические действия и примеры реализации рассматриваются в книге «Маркетинг города» [Визгалов, 2008].

## МАРКЕТИНГ МЕСТ: РОССИЙСКИЙ КОНТЕКСТ

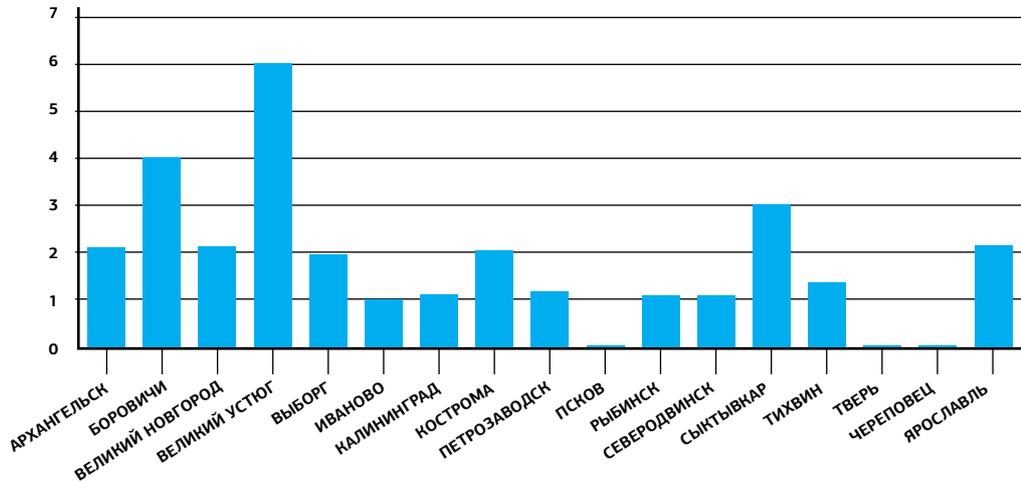
Мой адрес –  
Не дом и не улица,  
Мой адрес –  
Советский Союз.  
В. Харитонов

У русского человека сложные взаимоотношения с местом своего обитания и с пространством вообще. Они очень отличаются от европейского восприятия пространства. На вопрос, почему так сложилось, ответить непросто. Этому посвящены многие увлекательные работы историков, экономистов, психологов. Будучи географом, уверен, что «виновата» наша география. Бескрайние просторы (почти в прямом смысле слова). Обилие ресурсов, которое отбивает охоту к их грамотному освоению. Пассивная созерцательность русской души, «ушибленной ширью» (по выражению Н.А. Бердяева). Может быть, поэтому в нашей стране так много «бессмысленных» мест?

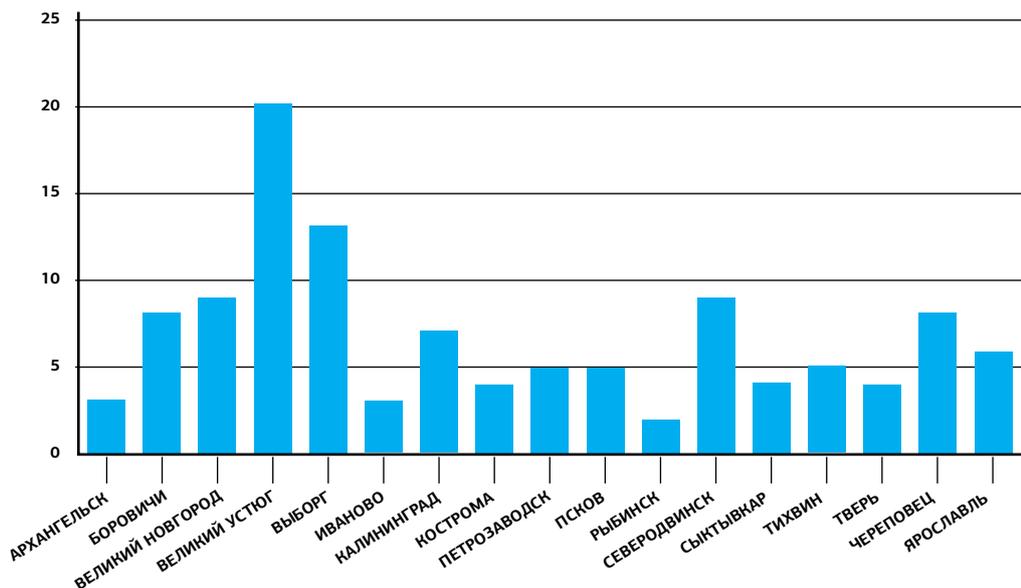
Если нас попросят написать на листе бумаги названия всех российских городов, которые мы знаем или хотя бы слышали, то сколько нам удастся вспомнить? Допустим – сто, двести. Причем о большинстве из них мы не знаем ничего, кроме названия. Однако на самом деле в России *одна тысяча сто* городов! И в них проживает около 75% российского населения. А не запоминаются города потому, что подавляющее большинство их поразительно одинаковы. Одинаковы по духу, настроению, бесцветны по внешнему виду, стандартны по набору вяло текущих там собы-



ПРИРОСТ ВЪЕЗДНОГО  
ТУРИСТСКОГО ПОТОКА,  
2000–2008 ГОДЫ, %



КОЛИЧЕСТВО  
ГОСТИНИЧНЫХ МЕСТ  
НА 1000 ЖИТЕЛЕЙ,  
2008 ГОД



тий. Когда в городе нельзя отметить ничего уникального, то его как бы и нет. Лучше всего эту призрачность одинаковых городов выразила американская писательница Гертруда Стайн. Она пишет, что, вернувшись после долгого отсутствия в свой родной город Окленд (Калифорния), не нашла в нем ничего от своего детства, ничего родного или присущего только этому городу. «There is no There there» («Здесь нет Здесь»), – написала она, и это выражение стало крылатым в американской литературе [Stein, 1937 (1971)].

В России таких городов подавляющее большинство. Причем проблема одинаковости городов возникает, опять же, не столько из внешнего облика городов, сколько на уровне восприятия жителями своих мест жительства, на уровне перцепции. А вялость

и равнодушие восприятия сразу же отражаются на внешности города. И это в самой большой стране мира, которая поражает разнообразием природных богатств и красот, широчайшим спектром национальных, религиозных, культурных укладов!

В чем же причина «серости» наших мест? Помимо ментальных сложностей, с которых я начал, стоит вспомнить, что половина современных российских городов (точнее – 502) родились в советское время, когда главными градоформирующими факторами в разные периоды были то эвакуация, то Госплан. В период интенсивной довоенной индустриализации в стране появлялось в среднем по 8 новых городов в год. Во время войны – по 10 в год. В интервале 1946–1958 – по 9 в год [«Город и деревня...», 2001, с. 128]. Новые города строились «под копирку».

В тайге или в чистом поле ставился завод, который затем постепенно обрастал жилыми кварталами на месте снесенных бараков строителей (а где-то и до сих пор не снесенных). Теперь, в другой экономике, в которой тот завод существовать никак не приспособлен, он погибает, а вслед за ним бедствует и «социалка». И еще причина в том, что в нашем российском понимании город – это дежурное понятие, с набором таких же дежурных и скучных атрибутов: жилой фонд, завод, ЖКХ, трудовые ресурсы, администрация... Муниципальное образование, одним словом. Есть и масса других проблем, из-за которых мы игнорируем наши города. Например, специфическое местное самоуправление, по сути далекое от своего названия, или извечная нищета местных бюджетов.

Все это усугубляется глубокой депопуляцией. Население России ежегодно тает на 500–600 тыс. человек. При таких условиях через несколько лет между российскими городами возникнет острая конкуренция за профессиональные кадры. Пресловутый *head hunting* (охота за головами), так хорошо известный Западу, приходит и к нам. Отметим также, что мировой финансовый кризис, который высвобождает рабочую силу, не решает проблемы, поскольку сокращенные сталевары почему-то не стремятся переезжать на хирургов и инженеров.

Получается, что каждый здравомыслящий мэр должен увидеть перед собой перспективную задачу развития города – сохранить население, которое еще осталось, и привлечь в город тех, в ком остро нуждается местный рынок труда. Но надо не только увидеть эту мегацель, но и вооружиться для ее достижения соответствующей управленческой философией, подразумевающей использование технологий, оперирующих не отраслями хозяйства и не имущественными комплексами, а целевыми аудиториями города – социальными группами, реальными и желательными «пользователями» города. Именно они выражают и продвигают интересы города. Такая философия есть не что иное, как маркетинг города.

Трудно представить себе более благодатное поле для маркетинга мест, чем Россия. Ведь какую бы тематическую нишу ни выбрал себе город, он будет в ней первым. И это в стране с богатейшей тысячелетней культурой и пока еще не до конца утраченным креативным классом! Конечно, есть города, которым имидж достался как бы в наследство и которым, прояви они интерес к маркетингу, не надо предпринимать особых усилий (Новгород Великий, например, Геленджик или Суздаль). Но «наследственный» имидж места может легко развеяться под воздействием даже незначительных, но негативных

информационных поводов. А иммунитета (практики маркетинга) нет...

Несмотря на то что тема маркетинга у нас становится модной, примеров успешных городских проектов очень мало. Обычно называют два примера, уже ставших хрестоматийными, – города Мышкин и Великий Устюг. И замечательны в них не столько сами найденные бренды (Мышь и Дед Мороз соответственно), сколько то, что эти города являются первыми успешными «маркетологами». Вполне возможно, что именно благодаря этому они и войдут в историю развития городского маркетинга.

Можно было бы сколько угодно иронизировать над экстравагантными идеями городов – пионеров маркетинга, если бы не одно совпадение: Великий Устюг стал лидером роста туристической привлекательности на всем Российском Северо-Западе. Поток туристов сюда за последние 9 лет увеличился в 6 раз, оставив позади такие туристические бренды, как Новгород, Псков, Ярославль. Под этот стремительно растущий спрос подстраивается по мере сил городская инфраструктура туризма, в частности гостиничный фонд. И автор уверен, что это прямое следствие усилий города по продвижению себя в качестве родины Деда Мороза. Помимо городов-пионеров можно выделить когорту «догоняющих» городов: Елабуга, Пермь, Лермонтов, Магадан, Уссурийск, Новгород Великий, Сочи, Краснокамск, Саров, Екатеринбург, Новосибирск. Власти, экономическая и культурная элиты этих городов внимательно изучают практики маркетинга и начинают выдвигать свои проекты. Наверняка есть и другие большие и малые места, активизирующиеся в маркетинге, о которых станет известно в ближайшие годы.

Важный сигнал о том, что маркетинг мест может стать массовым явлением, был подан в 2009 году, когда Казань и Нижний Новгород сражались за звание «третьей столицы России». И не где-нибудь, а в Роспатенте. Как сообщали СМИ, казанская заявка пришла в Роспатент на неделю раньше нижегородской, поэтому почетное право называться «третьей столицей» закрепили за Казанью. Еще один полезный прецедентный опыт борьбы за бренд получает Сочи, стараясь прекратить беспорядочное использование коммерческими компаниями олимпийской символики<sup>1</sup>.

1 Организационный комитет Олимпийских игр 2014 года в Сочи юридически «защитил» логотип Олимпиады, и уже в 2008 году были взысканы первые штрафы за нарушение прав на использование олимпийского логотипа. Правда, суммы штрафов ничтожно малы. В 2008 году было зафиксировано 60 случаев незаконного использования олимпийской символики, а общая сумма штрафов по ним составила

2010 год ознаменовался также быстро растущим интересом к маркетингу со стороны региональных администраций. А они, имея более солидные ресурсы, могут послужить полезным катализатором маркетинга мест. Тендер на разработку регионального бренда разместили правительства Ульяновской и Волгоградской областей. Большая работа по координации маркетинга Перми проводилась в правительстве Пермского края. В 2012–2013 годах в процесс включились Тульская область, Башкирия, Саха (Якутия).

Однако, на наш взгляд, подобные инициативы пока еще очень далеки от системного маркетинга места. Разногласия в понимании маркетинга и брендинга вводит в заблуждение региональные власти и провоцирует выбирать наиболее легкие пути реализации (они же самые далекие от настоящего, эффективного маркетинга). В легких решениях чиновников привлекает быстрота реализации (в соответствии с конкурсной документацией бренд Ульяновской области исполнитель должен был разработать за два месяца), а исполнителя – коммерческая выгода и возможность как вздумается трактовать расплывчатые формулировки технического задания по разработке бренда территории. В силу этого в последнее время понятие маркетинга и брендинга территории обрывает в России вредными стереотипами. Важно остановиться на них подробнее.

#### **Стереотип № 1: брендинг территории – это прежде всего разработка логотипа территории.**

Если логотип есть, то можно смело говорить, что брендинг состоялся, бренд города/региона готов. Ничего общего с настоящим брендингом это не имеет. Суть брендинга – своеобразного высшего пилотажа маркетинга – в том, чтобы создавать впечатление о месте, используя весь арсенал подручных инструментов. А разработка логотипа – это лишь один и далеко не обязательный элемент визуализации бренда.

#### **Стереотип № 2: имидж города можно разработать, сконструировать, построить как дом.**

Это большое заблуждение. Его можно только вырастить как дерево. Да и не это является главной целью в маркетинге. Главное – не изменение имиджа, а изменение реальности для изменения имиджа. «Будь тем, кем хочешь казаться», – сказал философ.

#### **Стереотип № 3: маркетинг территории можно осуществлять теми же способами, какими фирмы проводят маркетинг своих товаров.**

На мой взгляд, это не так. Задачи совершенно разные. У фирмы – максимизация прибыли. У города – повышение качества производимых им общественных благ, что часто вообще не приносит никакой прибыли. Какую, спрашивается, прибыль могут принести лавочки на бульваре, равно как и заасфальтированные тротуары, фонтаны и детские площадки? Да и субъекты маркетинга разные. У фирмы – специалисты-маркетологи, у города – практически каждый его житель.

#### **Стереотип № 4: маркетинг территории – то же стратегическое планирование, но только с новыми, «модными» словами.**

Распространению этого заблуждения немало способствует то обстоятельство, что в программных выступлениях и документах на самых разных уровнях «стратегия развития города» продолжает не принужденно путаться с «маркетингом», а «концепция развития города» – с «городским брендом». И это еще больше усугубляет дефицит науки в попытках использовать маркетинг.

Если хотя бы один из перечисленных стереотипов овладеет сознанием региональных элит и экспертным сообществом, то сама тема маркетинга мест в России будет непоправимо дискредитирована. Так же как дискредитировано в целом сегодня территориальное стратегическое планирование.

около 1,5 млн руб. В 2009-м количество случаев несанкционированного использования символики было уже намного меньше. URL: <http://sochi2014.com>

# ГЛАВА 2

## БРЕНД ГОРОДА: ПОНЯТИЕ, СТРУКТУРА, УСЛОВИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ

### СОВРЕМЕННЫЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ О БРЕНДИНГЕ ГОРОДА В РОССИИ: ДЕСЯТЬ СТАДИЙ ВЗРОСЛЕНИЯ

В нулевые годы брендинг мест стал очень модным в России. Желание превращать регионы и города в бренды растет с двух сторон – со стороны спроса (консультанты, специалисты) и со стороны предложения (в основном это пока региональные и городские администрации). Правда, спрос и предложение пока фатально не находят друг друга. Нет, есть, конечно, отдельные проекты, но их очень мало и оценивать их успешность еще рано, а некоторые не имеют никаких перспектив, и это становится понятно уже на этапе их внедрения. Проблема в том, что в понятие «бренд» все вкладывают разный смысл. Развитие представлений о том, что это такое, со стороны участников процесса очень напоминает развитие человека – динамику превращения ребенка в личность. Я бы выделил 10 стадий такого взросления.

#### ВОСТОРГ ПЕРВОЙ ПОГРЕМУШКИ: БРЕНД!

Даже произнесение слова «бренд» само по себе способно вызвать мощный эффект. Оно похоже на мощный мажорный аккорд, полный уверенности и превосходства. Что уж говорить про силу желания обладать такой штукой, как бренд, или даже брендом стать. Желанием этим обуреваемы и региональные

элиты. Когда желание сильно, то цель оправдывает любые средства, главное – побыстрее. В общественном дискурсе по урбанистической тематике вплоть до середины нулевых преобладали техничные, рациональные понятия – ЖКХ, агломерации, кластеры. А тут – бренд! Какой хороший повод отвлечься, вспомнить обо всем уникальном, что есть в городе. Во многих регионах и городах пошли конкурсы на скорейшую разработку бренда территории. Встречались даже формулировки конкурсного задания на «разработку городского имиджа» (хотя, если вдуматься, ничего более нелепого представить нельзя). Техническое задание не проблема. Его, как правило, охотно делает тот, кто готов «сделать бренд», а таких вдруг оказалось тоже много.

#### ПРАЗДНИК БУКВАРЯ

После проведения конкурса впервые наступает время задать вопрос: все-таки что же такое бренд места? Понятно, что это что-то, что должно представлять, символизировать собой территорию. И тут само собой напрашивается первое, простейшее решение. У каждого места есть одно непреложное свойство – его название. А в названии всегда есть первая буква. А легкая стилизация этой буквы делает из титула знак и символ.

По-своему это оригинальный и верный ход: любой житель города, будь то профессор или слесарь, глядя на букву, понимает, что речь на картинке идет о его городе. Стилизовать тоже можно по-разному и красиво. Но вот беда – букв в алфавите много, и каждый город, к сожалению, начинается на какую-нибудь из них. Уникальность пропадает. Получается,



что гордость за первую букву в имени города ничем не отличает ее от гордости жителей соседних городов, начинающихся на другую букву.

Алфавитную моду в российском брендинге запустила великолепная пермская красная П – проект и в самом деле мощный и смелый (как и все первое в любой сфере). Но увлечение титульными буквами сегодня получает размах почти всенародного движения. И, боюсь, если оно не увянет скоро, то через несколько лет вся карта нашей родины будет усеяна густой алфавитной сетью местных символов. А то, что становится чем-то среди прочего, *рядовым*, в принципе не может быть брендом.

### УРОК РИСОВАНИЯ

Следующим приходит осмысление, что, кроме первой буквы в названии, у места есть масса других интересных особенностей, которые тоже можно изобразить! Здесь поле для фантазии шире и средств изображения больше.

Например, в случае с Нижним Новгородом можно стилизовать стрелку Оки и Волги, которая сыграла ключевую роль в истории города. Или в случае с Дагестаном можно намекнуть на то, что Дагестан – регион солнечный и веселый... Очевидный прогресс по сравнению с предыдущим возрастом.



### 3D-ИГРЫ

Логичный венец изобразительного искусства в брендинге территорий – перевод всей этой работы в 3D-пространство. Показательный пример – бренд австралийского Мельбурна. Стереоскопическая М так же многогранна и объемна, как сам город Мельбурн. А разные цвета этой буквы символизируют разные сферы его жизнедеятельности: желтая – здравоохранение, синяя – образование, красная – транспорт и т.д.



Понятно, почему с первых шагов крен интереса к территориальному брендингу идет в сторону *визуализации* символов места. Во-первых, потому что на букву или другой логотип можно указать и сказать: вот он, бренд, его видно, мы его понимаем. Это видно, значит это легче понять. А во-вторых, спрос на рисование брендов такого рода мгновенно находит готовое, высококвалифицированное предложение – большое количество графических дизайнеров, которым не надо ломать голову насчет тайных смыслов. Они знают свое ремесло лучше всех: есть многолетние школы, кафедры, традиции, корифеи, быстро развивающиеся технологии. Но визуальные символы – это только надводная, видимая часть айсберга под названием «бренд места». Это часть, которая не может подменить целое. Ее, пожалуй, правильнее называть фирменным стилем или *дизайном бренда*, но никак не самим брендом. Визуальные элементы очень важны и полезны в том случае, если они *подкрепляют* собой концепцию бренда, идею места, вбирают в себя ценности бренда и благодаря наглядности помогают их ретранслировать. Так конфетный фантик усиливает (или ослабляет) привлекательность самой конфеты, но не заменяет ее саму.

## МОЯ СЕМЬЯ И ДРУГИЕ ЗВЕРИ

Начиная вскоре уставать от примитивизма нарисованных (*созданных*) образов, внимание впервые переключается на живые (*рожденные*) образы. А живые фигуры и персонажи – это уже не просто буквы и черточки. Это уже *характеры*, обладающие неизменно богатой палитрой чувств, талантов, недостатков, судеб... Какой простор для выбора концепций брендов! Шекспир, Шерлок Холмс, Гауди, Андерсен, Карлсон, Штирлиц – это всё не просто имена и фамилии, это бескрайние, *эмоциональные* миры, которые можно гениально проецировать в городские пространства и культурную жизнь мест.

Хрестоматийные в российском брендинге мышка и Дед Мороз – тоже из этого возраста.

Правда, некоторые олицетворенные миры довольно ограничены по возможностям ретрансляции их качеств в бренд места. Например, Колобок. На месте большого и знаменитого регионального центра я бы не ставил на фантастический по своей содержательной глубине внутренний мир Колобка... Сказочный (подростковый) возраст брендинга переживают многие российские города. В одном из выпусков журнала «Русский репортер» (2011. № 36 (214). С. 60–61) приведена любопытная карта под названием «Родина Кикиморы. Вымышленные существа становятся региональными брендами». Там приведено порядка 30–40 примеров по всей стране, среди которых попадаются и Соловей-разбойник, и Жар-птица, и Буратино, и Чебурашка. Оказывается, уже «прописаны» в трех разных местах знаменитые три богатыря. Обрели свой порт приписки Курочка Ряба, Кикимора и Смешарики.

Гений места – это хороший ход в позиционировании места. Впервые в своем развитии по возрастам брендинг из сферы изобразительного искусства перемещается в плоскость *гуманитарных технологий* – мифотворчество, социальные коммуникации, игры, анекдоты, памятные, знаковые места в городском пространстве, тематические праздники и т.п. На этом же этапе впервые приходится задуматься, кому адресован этот игровой брендинг. Кто его *потребитель*? Местные дети, приезжие туристы, рестораторы, владельцы отелей?

## ПЕРВОЕ СВИДАНИЕ

Задорная вседозволенность в игре со сказочными и несказочными героями вдруг открывает родной город с совершенно другой стороны. До сих пор, на предыдущих стадиях взросления, он рассматривался как продукт «классического» маркетинга, такой же, как колбаса и зубная паста. До сих пор в *маркетинге*

*места* все внимание поглощал *маркетинг*. Теперь же внимание переключается на *место*. Оказывается, у города (даже самого маленького и на первый взгляд безнадежного) есть свое пространство, своя культурная среда, свой микроклимат, мифы, свои коды поведения, привычки и часто необъяснимая логика развития. И потом, что ни город, то норы – все города еще и уникальны, и каждый требует своего особого обращения с ним.

Оказывается, город – это такой продукт маркетинга, число и качество потребительских свойств которого несопоставимы с потребительскими свойствами зубной пасты. Или даже стиральной машины и автомобиля. Перед тем, как его *продавать*, надо постараться его *понять*, почувствовать, а это не всегда получается. Первое свидание – это первое свидание с Местом, и прежде всего с его жителями. Назревает открытие: главная целевая аудитория брендинга места – это жители, резиденты со всей своей социальной апатией и равнодушием к брендистским играм. И пока не развернуть весь этот брендинг к *ним* лицом, пока не увлечь их собственным городом, не будет результата (да, задача неслышанная в маркетинге товаров и услуг).

И еще одно ключевое открытие первого свидания: сильный бренд города всегда замешан на *любви* к городу. Настоящий брендинг движим (на входе) только энергетикой людей, любящих свой город, и на выходе бренд должен генерировать любовь к городу со стороны целевых аудиторий. Ясное дело, проявления этой любви могут быть разными: начиная от «что-то в этом городе есть» и до «что-то меня сюда тянет, но не могу понять что» и заканчивая максимальными проявлениями лояльности: «Увидеть этот город и умереть». Любовь иррациональна. Любовь как функция бренда отображается в визуальных элементах брендов тех городов, которые доросли до этого шестого, юношеского возраста в брендинге. Город можно любить, а значит, с ним можно разговаривать, здороваться, прощаться, ссориться, мириться, как со своим конкурентом, знакомым, другом, любимым человеком.

Конечно, эпидемию красных сердечек, охватившую территориальный маркетинг и брендинг по всему миру, начиная с 70-х годов прошлого века, нельзя объяснять созреванием местных сообществ до шестого возраста. Настоящей можно считать только первую комплексную кампанию в «любвиной сфере» – проект I LOVE NY. Остальное – спонтанное копирование гениальной идеи, вдохновленное Нью-Йорком.

На этой стадии приходит понимание, что суть бренда не в названии, не в картинке и даже не

в личностных образах, его олицетворяющих, а в чем-то другом, более глубоком и трудноуловимом. В чем-то таком, что трудно поймать и пощупать, тем более нарисовать. Самые главные параметры бренда места располагаются не в рациональной, а в эмоциональной плоскости. Бренд – это особое чувство места. А брендинг – это не что иное, как работа очень тонкой настройки, призванная вызывать чувство места. *Определенное* чувство! Начиная с этого этапа рисование визуальных элементов бренда перемещается на периферийные роли. Нет, эта работа не упраздняется совсем, но она получает свое скромное место наряду со многими другими видами работ, составляющими процесс брендинга. На передний план выходит работа с *невизуальными* символами – нарративами, мифами, впечатлениями, порождаемыми историческими сюжетами, музыкой, звуками, запахами.

## СУМАСШЕДШИЕ ПОСТУПКИ

Что часто бывает после первого свидания? Правильно – поступки, которые другим, невлюбленным людям кажутся сумасшедшими. Это происходит, когда кажется, что можешь свернуть горы, можешь всё! В брендинге мест такое состояние охватывает местный креативный класс, который, достигая седьмого возраста, понимает, что заставить всех уважать и ценить их город можно только по-настоящему дерзкими, сумасшедшими проектами. На это их вдохновляют интимные отношения со своим городом. «Мы любим свой город, и это главное! Нам все равно, что его считают радиоактивной свалкой или темным медвежьим углом. Мы знаем, что наш город лучший в мире!» Зашкаливающий градус местного патриотизма приводит к обретению невероятной дерзости в позиционировании и продвижении места. Все темные пятна имиджа территории более не скрываются, не затушевываются, а наоборот, помещаются в центр маркетинговой стратегии. В минусах обнаруживаются плюсы. Местное сообщество находит в себе мудрость и, опять же, хорошую смелость смеяться и шутить над тем, что думают об их городе за его пределами. Появляются «Я брошу все и уеду в Урюпинск!», «Тамбовский волк – надежный товарищ». Канский кинофестиваль в Канске. В брендинге Рязани берутся за основу грибы с глазами. А по Перми вовсю разгуливают красные человечки. Дерзость ошеломляет и... заставляет думать о городе лучше. Клин вышибается клином. В представлении большинства россиян Магадан – это обледенелый и опасный край света. Но кто из них знает, что именно благодаря оторванности от внешнего мира, от «материка»,

в Магадане процветает культ взаимовыручки, душевной теплоты, дружбы, что магаданская диаспора – самая сильная и дружная из всех региональных диаспор, рассыпанных по миру. Слово «Колыма» для местных – это что-то очень теплое, родное, свое. И «солнечный Магадан» для местных – это не издевательская метафора, а так оно и есть на самом деле! Для магаданца возвращение в свой город из стрессовой Москвы настоящий праздник души.

Шахтерский город Гейтсхед на северо-востоке Англии к концу 80-х годов прошлого века начал умирать. Шахты стали нерентабельны. Безработица достигла 70%. Тогда мэром города был избран человек, который среди местных считался городским сумасшедшим. Он поставил памятник, который назвали «Ангел Севера» (*The Angel of the North*). Спустя месяц все журналисты Великобритании знали, что в Гейтсхеде установлен самый уродливый памятник в мире. Спустя год Гейтсхед вошел в десятку самых узнаваемых городов страны. А с конца 90-х город начал принимать туристов, мечтающих увидеть это чудовище воочию, и даже паломников (некоторые протестантские общины обратили внимание на то, что «Ангел Севера» – самый большой памятник ангелу в мире).

## КАК ПОЛУЧИТЬ И КАК ПОТРАТИТЬ ПЕРВУЮ ЗАРПЛАТУ?

Этот вопрос возникает рано или поздно в тех местах, где проект по брендингу уже запущен. Каковы экономические и социальные эффекты от появления бренда? Как вся эта бурная деятельность влияет на местный бюджет, занятость, рынок жилья, уровень преступности и социальный климат? Как максимизировать положительные эффекты и как минимизировать отрицательные? Получив ответы на эти здравые вопросы, план совершения сумасшедших поступков подвергается коррекции. Нет, основная идея остается нетронутой, но шаги по ее реализации становятся более расчетливыми, осмысленными. На этом этапе появляется важнейшая в брендинге вещь: технология оценки результативности и эффективности брендинга. Разумеется, методика эта не может быть универсальной. Ведь цели и задачи брендинга каждая территория выбирает самостоятельно (кому туристов привлечь, кому инвесторов, кому талантливую молодежь удержать, а кому-то просто добиться получения средств на юбилей города из федерального и регионального бюджетов). Следовательно, индикаторы достижения целей тоже будут разными.

Вырастание местных элит и экспертных сообществ до этого возраста – большая редкость, даже в Европе.

Связку «бренд – экономика» мало кто видит и просчитывает. И еще реже измеряется эффект от проделанной работы. Отчасти потому, что не умеют, а отчасти потому, что еще рано оценивать – большинству проектов по брендингу мест в мире не больше 3–4 лет.

### КРИЗИС СРЕДНЕГО ВОЗРАСТА

Вместе с озарением о гуманитарной природе бренда приходит и первое разочарование: выращивание бренда места. Оказывается, это *не быстро*. Удачный двухмесячный проект по формированию территориального бренда, увенчанный гениальной концепцией, еще ничего не значит. И даже наличие красочного брендбука не приближает к цели. Концепция бренда – это не бренд, а только постановка задачи его формирования. Бренд города нельзя построить, как дом. Его можно только вырастить, как дерево, – из года в год поливая, удобряя, подрезая, охраняя. А чтобы местные горожане вовлеклись в выращивание бренда, надо, чтобы они из населения превратились в сообщество, а на это в российских условиях может понадобиться очень много лет. И вот тут делается вывод: раз это так трудно, раз нельзя создать бренд за 2–3 месяца, просто потратив энную сумму, значит и нечего им заниматься. Брендинг – химера, раз мы не понимаем, что это такое. И не надо вообще произносить это слово. (В этом возрасте слово «бренд» уже больше напоминает «бред» и скорее смешит, чем восхищает.) Давайте лучше о простых вещах: просто построим хорошую гостиницу в городе, тогда и поедут туристы. Дайте людям приличное жилье и работу, и тогда они перестанут бежать из вашего города. И нечего разбазаривать деньги на эфемерный брендинг места. Жажда – всё, имидж – ничто.

До этого предпоследнего возраста доживают далеко не все местные сообщества, увлеченные своим позиционированием и продвижением. И очень хорошо! Не надо стареть. Кризис среднего возраста наступает, если по каким-то причинам иссякает творческая энергия местного креативного класса; если одна тема города кажется исчерпанной, а поддерживать в ней жизнь или мягко перейти к другой не позволяет отсутствие новых идей и утрата интереса к сумасшедшим поступкам.

Кризис среднего возраста сегодня явно переживают Рим и Париж – города, которые занимаются возделыванием своего бренда уже очень давно. Что-то у них получается, что-то нет. Таллин и Рига, начав примерно в 2000–2002 годах, прошли весь путь намного быстрее многих европейских столиц, но быстро выдохлись и в кризис жанра погрузились раньше.

С тревогой наблюдаю сейчас за мышkinцами – не устанут ли они, не иссякнут ли их идеи, гениальные в своей простоте и движущиеся от мышки к валенкам и далее? Не постигнет ли их кризис среднего возраста?

### ВО МНОГОЙ МУДРОСТИ МНОГО ПЕЧАЛИ

В последнее время мне довелось побывать на нескольких международных конференциях, посвященных территориальному брендингу. Впечатление двойственное. За последние 10 лет разработана масса разветвленных концепций брендинга мест. За каждой из них стоят академические школы (как минимум англосаксонская, немецкая и голландская). Пишутся статьи, диссертации, составляются таблицы, вычерчиваются графики и сложнейшие схемы. Но при этом приводится очень мало примеров конкретных территорий, где эти сложные теории и модели успешно применены. Города и регионы, у которых есть средства и пассионарный креативный класс, с одной стороны, и академические специалисты, у которых есть знания, с другой стороны, никак не найдут друг друга. А может быть, и не ищут? Одни знают, к чему надо стремиться, но не знают как. А другие интуитивно догадываются, как можно двигаться к цели, пытаются что-то делать, но чаще всего неэффективно и с ошибками, удлиняя путь к цели. Наверное, дело в том, что территориальный брендинг как наука невозможен. Любая теория – это постулат правил, закономерностей и предложение способов ими пользоваться. Но в брендинге мест нет правил. Здесь, наоборот, одни исключения из правил. Формирование бренда территории не терпит стандартов. И каждый новый проект требует *новых* технологий брендинга. А использование уже известных и успешных инструментов – это уже повтор, что немислимо в брендинге. Брендинг мест – это не наука, а скорее социокультурная практика. И каждое новое открытие здесь, даже, казалось бы, самое нелепое, не отменяет, а дополняет все предыдущие.

Последний, десятый возраст – это сухое теоретизирование, которое не несет никакого нового знания городам и регионам, мечтающим о брендах. И любой призыв «делать по науке», скорее всего, не принесет результатов в конкретном месте.

Итак, все города/регионы, увлекшиеся маркетингом и брендингом, находятся на одной из 10 стадий взросления. При этом необязательно проходить все возрасты от более простых к сложным и, далее, к скучным. Территория может оказаться на 5-й стадии, миновав предыдущие четыре. Вот только обратный ход – возврат к «детским» возрастам из «взрос-

ных» – вряд ли возможен. Распределение по возрастам касается и российских, и зарубежных мест (США не рассматриваем, поскольку там особое отношение к маркетингу и брендингу, выросшее из городского бустеризма XIX–XX веков, как это было описано в предыдущих главах). Перечисленные в этой статье 10 стадий освоения брендинга не делятся на плохие и хорошие. Просто каждый город, каждый регион wollen выбрать ту модель, которая ему по вкусу.

В брендинге территорий очень много иррационального, необъяснимого, не поддающегося анализу. Бренд часто возникает там, где его не ждут. А там, где его ждут изо всех сил, – не возникает...

Перед тем, как вводить определение бренда города в следующем разделе, сознаюсь, что из всех 10 возрастов мне более всего по душе 6-й и 7-й, но только в том случае, если видны пути перехода от них к 8-му. 6–8-й периоды – это когда возможности примерно совпадают с желаниями. Уж очень хочется, чтобы в российском маркетинге мест было поменьше маркетинга и побольше мест.

## ЧТО ТАКОЕ БРЕНД ГОРОДА?

«Как хорошо осознают наши читатели, самый болезненный вопрос... – это вопрос терминологии. И нет более мучительного поиска, чем поиск определения бренда территории» – так начинается редакционная статья в майском за 2010 год номере журнала «Брендинг территории и народная дипломатия» (*Place Branding and Public Diplomacy*) [Anholt, 2010].

И в самом деле, определение бренда места является предметом жарких споров между представителями самых разных специальностей, объединенными интересом к маркетингу мест. Управляем ли бренд места? Имеет ли он практическое применение? Где проходят его границы? Что можно включить в его состав? И вообще, кто является носителем, субъектом бренда? Вопросы множество. Как, впрочем, и ответов. Одни эксперты говорят, что бренд места четко определяем, структурирован и ценность его легко измеряема в экономических категориях, например в долларах [Moilanen and Rainisto, 2009]. Другие, не столь оптимистично настроенные, считают, что бренд места – это ускользающий от анализа психологический феномен, которому трудно найти название и который непостижимым (пока еще) образом приносит вполне осязаемые экономические выгоды инициаторам и авторам идеи бренда [Hildreth, 2010].

Нелишне отметить, что дискуссия о природе бренда города порождена многолетней и такой же на-

пряженной дискуссией о том, что такое бренд вообще. Приведем наиболее известные определения последнего.

Итак, бренд – это:

- название, термин, знак, символ или любая другая характеристика, которая бы идентифицировала товар или услугу как отличную от других товаров [Kotler, 1993];
- обещание ценности, психологический процесс потребительского восприятия [Ashworth and Voogd, 1990];
- сила, которая побуждает значительное количество людей, не связанных между собой, совершать одинаковые поступки [Aaker, 2001];
- имидж товара/услуги, конвертируемый в добавленную стоимость [Olins, 2008];
- комплекс позитивных функциональных и социопсихологических характеристик, ассоциируемых с продуктом/услугой [Competitive Cities, 2006];
- продукт, имеющий уникальные функциональные ценности, создающий, таким образом, конкурентные преимущества, которые потребители считают достаточными для того, чтобы приобрести продукт;
- неосязаемая сумма свойств продукта: его имени, упаковки и цены, его истории, репутации и способа рекламирования [Kotler, 1993].

Как видим, спектр мнений довольно широк.

И в чем-то перекликаются с определениями бренда, а в чем-то отличаются от них известные сегодня определения *бренда города*:

- это впечатление, которое производит город на целевую аудиторию, сумма всех материальных и символических элементов, которые делают город уникальным [Moilanen and Rainisto, 2009];
- это конкурентная идентичность города [Anholt, 2007];
- это больше, чем просто выявление уникальности города на основе позитивных ассоциаций, – это формирование самих ассоциаций [Kavaratzis, 2008, p. 53];
- это многомерный конструкт, состоящий из функциональных, эмоциональных и материальных элементов, которые в совокупности создают уникальный набор ассоциаций с местом в общественном сознании [Kavaratzis and Ashworth, 2005];
- это система ассоциаций в сознании потребителей города, базирующихся на визуальных, вербальных и ментальных проявлениях. Бренд города формируется через постановку целей, налаживание коммуникаций и пропаганду ценностей [Zenker and Broun, 2010].

Что мы имеем? Среди экспертов существуют разногласия по поводу того, чем является бренд места, но при этом они единодушны в том, чем он *не является*.

Во-первых, он не является просто знаком, символом и пр., отличающим город от других территорий.

Во-вторых, как уже было показано в предыдущей главе, имя, название места также не является его брендом – оно может отражать идентичность места, но не быть составной частью имиджа этого места. А может вообще не иметь отношения ни к тому, ни к другому<sup>1</sup>.

В-третьих, определения товарных брендов не подходят для определения брендов территориальных. Город все же не продукт на продажу, а нечто гораздо более сложное. Одной из базовых ценностей продаваемого продукта выступает его цена, чем меньше – тем привлекательнее. Однако «дешевый» город не означает хороший город. Гораздо ближе к понятию бренда города стоит концепция *корпоративного* бренда. Действительно, при своем продвижении фирма подчеркивает (рекламирует) ценности уже более высокого порядка, чем «продуктовые»: социальную ответственность, устойчивость, креативность, доброжелательность, открытость гостям и т.д. Городу, как и фирме, также могут быть присущи перечисленные свойства.

В-четвертых, основные разногласия при определении бренда места возникают потому, что трудно четко определить, кто является *носителем*, субъектом бренда. С одной стороны, носитель бренда города – сам город (городское сообщество), это понятно. Но, с другой стороны, если бренд – это впечатление от города или набор представлений о нем, то носителем бренда становится внешний «потребитель» города – инвестор, потенциальный житель, турист...

Таким образом, мы приходим к выводу, что бренд города – это нечто находящееся «посередине» между видением города *изнутри* и восприятием города *извне*. Эти два образа города активно влияют друг на друга, меняют друг друга и определяют бренд.

Видение города изнутри – это не что иное, как *городская идентичность*. А восприятие города извне –

*имидж города*. Следовательно, для понимания сущности бренда города необходимо прежде разобраться с этими двумя понятиями. С определением имиджа города особых сложностей нет. «Имидж места, – пишет Ф. Котлер, – это упрощенное обобщение большого числа ассоциаций и кусков информации, связанной с данным местом. Он является продуктом ума, пытающегося обработать и выбрать существенную информацию...» [Котлер, 2005, с. 205]. Имидж города – это существующая в общественном сознании совокупность устойчивых представлений о городе. Мало кто из экспертов не соглашается с такой трактовкой.

Механизмы формирования имиджа города также понятны. Имидж складывается на основе информации, поступающей из трех источников – одного «объективного» (характеристики территории, отражающие объективную действительность) и двух «субъективных» (личный опыт, личное представление о территории, с одной стороны, и чужие мнения, стереотипы и слухи о территории – с другой) [Визгалов, 2008, с. 49]. Причем, как правило, подразумевается, что имидж города – это представления о городе, формирующиеся за его пределами.

Но с определением идентичности города все намного сложнее.

Идентичность вообще – это ощущение принадлежности или связи с той или иной общностью (народ, коллектив, языковая группа, партия и т.п.), культурой, традицией, идеологией (религия, общественное движение) [Тишков, 2010]. Таким образом, каждый человек обладает уникальной комбинацией идентичностей, которые определяют и объясняют его поведение в социуме. «В этом же ряду, – пишет Л. Смирнягин, – находится и территориальная идентичность – чувство социальной общности с земляками по причине совместного проживания на одной территории в данный момент или в прошлом [Смирнягин, 2007]. Таким образом, в широком смысле идентичность города – это то, как горожане понимают и воспринимают свой город и идентифицируют себя с ним.

Вместе с тем многие специалисты уклоняются от четкого определения идентичности города, считая, что она не ограничивается восприятием города его жителями, что это более сложное явление. Например, Р. Говерс пишет об «истинной идентичности города» (*true city identity*), которую определяет как «совокупность всех уникальных характеристик и смыслов, которыми обладает город и которые создают его культурную жизнь» [Govers at al., 2009, p. 52]. У этой точки зрения есть российские адепты: «...территориальная идентичность – это переживаемые и/

<sup>1</sup> Эрик Рыжий, скандинавский мореплаватель, открыв Гренландию, назвал ее Зеленой землей. Сделано это было для того, чтобы привлечь больше колонистов для заселения новой территории, которая оказалась на 90% покрытой льдом. Первые испанцы, искавшие серебро в открытой ими Южной Америке, первую же бухту назвали Аргентиной, что значит «серебряный край». Серебра в Аргентине не оказалось, но название осталось. Венесуэла в дословном переводе – это «маленькая Венеция». В России есть города Пушкин и Лермонтов, в которых Александр Сергеевич и Михаил Юрьевич никогда не были и быть не могли.

или осознаваемые смыслы системы территориальных общностей, формирующие “практическое чувство” и/или сознание территориальной принадлежности индивида» [Шматко, Качанов, 1998]. Ряд специалистов идут еще дальше, считая, что идентичность города – это не субъективная, а объективная характеристика [Barke at al., 1994]. А отдельные эксперты вообще считают, что города, подобно людям, обладают личностным характером<sup>1</sup> и демонстрируют его в непредсказуемых поворотах своего развития, случающихся время от времени [Twigger-Ross at al., 1996].

Граница между субъективным и объективным в городской идентичности действительно не совсем ясна. Все дело в том, что представления жителей о городе во многом формируются окружающей действительностью – характером городской среды. Со временем отдельные элементы восприятия города укрепляются, передаются следующим поколениям, становятся накопленной коллективной памятью, традицией, идеями, смыслами города, *символическим капиталом города*. Но связь города и жителей осуществляется и в «обратном направлении»: символический капитал города определяет решения жителей по переустройству городской среды, которые транслируют смыслы города в городское пространство, инфраструктуру, культурную жизнь. Идентичность выражается не только во внутренних ментальных образах, но и во внешних координатах (названия улиц, лозунги и реклама, архитектурные каноны, организация общественных пространств, памятники и музейные экспозиции, отношение горожан к своим дворам, подъездам и т.д.). Символический капитал из субъективной категории становится объективным, «материализованным» явлением, отображающим уникальные особенности города. Круг замыкается: городская среда определяет восприятие города жителями и создает городские смыслы, которые вращаются в городскую среду и вновь заставляют менять представления жителей о городе. Символический капитал города порой настолько тесно и быстро срывается с городской действительностью, что его уже нельзя назвать субъективной категорией. Наверное, это и можно назвать *городской идентичностью*: символический, смысловой капитал города, плюс определяемое им восприятие города жителями, плюс их поведение по отношению к городу. Пожалуй, самое близкое к этому, более мягкое, но более обтекаемое определение городской идентичности предлагают А. Деффнер и Т. Метаксас: «Городская идентичность

состоит из тех уникальных характеристик города, которые создают городу его *характер*» [Deffner and Metaxas, 2005].

Множество факторов оказывают влияние на формирование городской идентичности. Среди них можно выделить:

- **стабильные** (или структурные) – местоположение, климат и история города;
- **изменчивые** (изменяемые в долгосрочной перспективе) – размер и людность города, внешний облик города, благосостояние жителей, культурные традиции местного сообщества;
- **символические** – городская символика, политический климат, культурные коды поведения жителей, знаковые события, знаковые личности, мода на отдельные товары и услуги, характер коммуникаций внутри сообщества и другие составляющие.

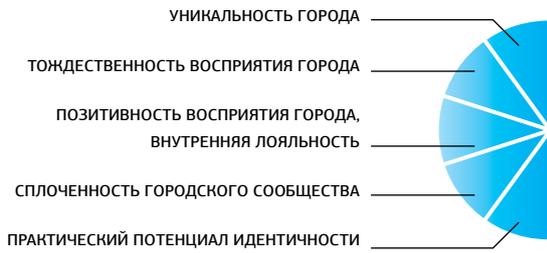
ГОРОДСКАЯ ИДЕНТИЧНОСТЬ – ЭТО СИМВОЛИЧЕСКИЙ, СМЫСЛОВОЙ КАПИТАЛ ГОРОДА, ОПРЕДЕЛЯЕМОЕ ИМ ВОСПРИЯТИЕ ГОРОДА ЖИТЕЛЯМИ И ИХ ПОВЕДЕНИЕ ПО ОТНОШЕНИЮ К ГОРОДУ. СТЕПЕНЬ (СИЛА) ПРОЯВЛЕНИЯ ГОРОДСКОЙ ИДЕНТИЧНОСТИ – ЭТО УРОВЕНЬ МЕСТНОГО САМОСОЗНАНИЯ

Можно выделить несколько параметров, которыми в той или иной степени измеряется *сила/слабость* идентичности каждого города, или, иными словами, *уровень местного самосознания*:

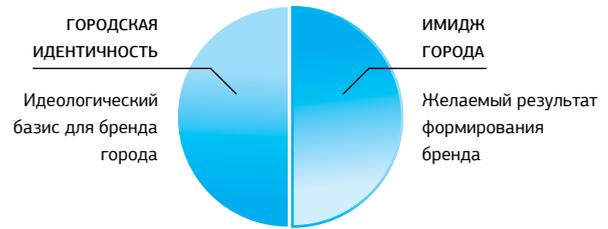
- 1) **уникальность города** – способность горожан к видению и развитию уникальных черт и особенностей города, наличие уникальных культурных моделей поведения (культурных кодов) в городском сообществе;
- 2) **тождественность восприятия города** – понимание горожанами принадлежности их города к каким-либо внешним категориям (стране, региону, типам городов – «я живу в приморском городе») на основе общих с ними ценностей;
- 3) **позитивность восприятия города, внутренняя лояльность** – степень любви и привязанности (как физической, так и эмоциональной) горожан к своему городу – «мой город – лучший в мире», интерес горожан к истории и культурной жизни города, уровень городского патриотизма;
- 4) **сплоченность городского сообщества** – общность интересов горожан, степень осознания общих проблем развития города, готовность и способность горожан к реализации совместных инициатив, уровень симпатии к землякам;
- 5) **практический потенциал идентичности** – способность городского сообщества к самоорганизации, уровень социальной активности, действенное стремление сообщества к усиле-

<sup>1</sup> Ярким примером подхода, при котором город воспринимается как личность, стала популярная книга П. Акройда «Лондон. Биография» [Акرويد, 2005].

ПАРАМЕТРЫ ГОРОДСКОЙ ИДЕНТИЧНОСТИ



ЭФФЕКТ БРЕНДА ГОРОДА



ЛОГИЧЕСКАЯ СХЕМА БРЕНДИНГА ГОРОДА



нию городской идентичности, понимаемая и поддерживаемая местным сообществом суть, идея, стратегия развития города.

Идентичность каждого конкретного города определяется комбинацией перечисленных параметров, которая для каждого города своя. Причем сильная выраженность одного или нескольких параметров идентичности не означает автоматически сильной выраженности других. Осознание уникальности города в местном сообществе может быть на очень низком уровне, но позитивность восприятия и сплоченность – на очень высоком, а может быть и наоборот<sup>1</sup>.

Итак, мы определили, что бренд города необходимо искать на стыке городской идентичности и имиджа

города. Внешние целевые аудитории получают лучшее, наиболее правильное и позитивное представление о городе только в том случае, когда их видение города совпадает с видением городского сообщества. Тогда городская идентичность и имидж города начинают совпадать.

Данное совпадение является обязательным условием для возникновения бренда. И чем полнее и адекватнее отражение идентичности в имидже, тем вероятнее благоприятное отношение к городу со стороны его «внешних потребителей» (инвесторов, потенциальных жителей, туристов и т.д.), что как раз необходимо для продвижения интересов (маркетинга) города.

Бренд города – это городская идентичность, системно выраженная в ярких и привлекательных символах (слоганах, девизах, системе визуальных и ментальных ассоциаций), ценностях (функциональных и эмоциональных преимуществах города для потребителей), образах (в проектах организации городской среды, в звуках, запахах и т.д.), идеях (целях и приоритетах развития города) и нашедшая максимально полное и адекватное отражение в имидже города.

Целенаправленно достигнуть хорошего восприятия города извне совсем не просто, для этого нужны

<sup>1</sup> Одна из самых актуальных тем исследования территориальной идентичности сегодня – это поиск показателей, с помощью которых можно было бы измерить уровень (силу) и качество местного самосознания. Для каждого из выделенных здесь пяти параметров идентичности также можно было бы попытаться выделить измеряемые показатели, однако это выведет нас далеко за рамки центральной темы книги. Для нас гораздо важнее определить взаимосвязь городской идентичности и бренда города.

специальные средства коммуникации, средства эффективной ретрансляции привлекательных сторон городской идентичности. Как раз в этом и заключается функция брендинга. Разрабатывается концепция бренда города, формируется адекватное восприятие идеи бренда в сознании целевых аудиторий (как внешних по отношению к городу, так и внутренних), а восприятие, понимание бренда ведет к формированию соответствующего имиджа города. Это показано на логической схеме брендинга города.

Сочетание двух элементов – концепции (замысла) бренда и ее успешного (полного и правильного) отражения в имидже бренда – это и есть, по сути, бренд города. Но брендом эти два элемента, показанные на рисунке, становятся только в том случае, когда с их помощью удается достичь тождества двух элементов логической схемы – городской идентичности и имиджа города.

Бренд повествует о городе через слаженную систему ярких и позитивных символов, сигналов, идей, ассоциаций, которые лучшим образом передают смысл, красоту, конкурентные преимущества и уникальность города, благодаря чему город становится знаменит и любим.

В мире есть много городов, обладающих яркими брендами, – Рим, Париж, Оксфорд, Лос-Анджелес, Мекка, Иерусалим, Венеция, Флоренция, Стамбул, Токио и многие другие. Однако бренды их не стали результатом специальных брендинговых кампаний, а формировались *естественным путем*, на протяжении столетий. Символический капитал и уникальность каждого из этих городов сегодня действительно очень сильны, устойчивы и проявлены в огромном количестве ярких исторических и культовых образов – что и означает наличие у города бренда. настолько сильны, что практически полностью предопределяют имидж города, не позволяя ему «отклоняться» в ту или иную сторону. Именно это создает эффект бренда, при котором репутацию места трудно испортить<sup>1</sup>. А это очень помогает в продвижении интересов (маркетинге) города.

1 За последние 10 лет в Нью-Йорке и Париже произошло несколько событий, которые способны были «убить» имидж города. Для Нью-Йорка таким вызовом стало 11 сентября 2001 года, для Парижа – мигрантские бунты и связанные с этим уличные беспорядки, а также многочисленные профсоюзные забастовки и студенческие волнения, регулярно выплескивающиеся на улицы в последние годы. Однако, несмотря на это, инвестиционная и туристическая привлекательность этих городов остается незыблемой. В индексе мировых городских брендов Анхольта (City Brand Index) за 2007–2009 годы оба города входят в десятку самых модных и привлекательных городов мира.

## ОТ БРЕНДА – К БРЕНДИНГУ

Определение бренда города дает нам возможность четко сформулировать, что такое *брендинг города*.

Надо сразу же сказать, что брендинг города – это не методика и даже не комплекс специальных методик, направленных на формирование городского бренда. Таких методик просто нет. Невозможно строить бренд места в виде особого ментального конструкта или, в других случаях, через изобретение новой символики места. Такое видение брендинга, к сожалению, очень распространено и в России, и за рубежом. В то же время бренд города нельзя построить в рамках специальной целевой программы или инвестиционного проекта.

Как мы уже говорили, бренд города невозможно построить, как дом. Его можно только вырастить – как дерево. Он может *возникнуть* в том случае, если городское сообщество (власть, деловая или культурная элита, активисты общественности или все вместе) проводит работу по поиску и системному использованию своих конкурентных преимуществ – чтобы соответствовать спросу на них со стороны собственных жителей, а также гостей города, инвесторов и других целевых групп. Вот в чем реальный, практический смысл осознанного формирования идентичности города и влияния через нее на имидж.

Если мы говорим, что бренд – это идентичность города, отраженная в его имидже, то, значит, брендинг – это процесс, а вернее, процессы, которые, во-первых, ведут к совершенствованию, развитию идентичности и имиджа, а во-вторых, позволяют добиваться частичного или полного (в идеале) отражения одного в другом. В организации указанных процессов и состоит брендинг города. На логической схеме брендинга города они показаны стрелками, и мы видим, что с помощью этих процессов осуществляется последовательный переход от одного элемента логической схемы брендинга к другому.

Добиваться полного отражения идентичности города в имидже города очень трудно. Более того, законы и процессы, благодаря которым это отражение достигается, еще мало изучены. Вместе с тем, как показывает практика многих городов, формирование городского бренда – это вполне управляемый процесс.

Мы уже проанализировали два элемента из тех, что показаны на логической схеме брендинга

БРЕНДИНГ ГОРОДА – ЭТО ПРОЦЕСС ОСОЗНАННОГО И ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОГО ФОРМИРОВАНИЯ БРЕНДА ГОРОДА, ТО ЕСТЬ ПОИСКА, ВЫРАЖЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ГОРОДСКОЙ ИДЕНТИЧНОСТИ, А ТАКЖЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ ЕЕ В ЯРКИХ, ВЗАИМОСВЯЗАННЫХ ОБРАЗАХ, ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫХ ДЛЯ ЦЕЛЕВЫХ АУДИТОРИЙ

города, – городскую идентичность и имидж города. Теперь рассмотрим другие два элемента – концепцию бренда города и имидж бренда города, посредством которых достигается максимальное сочетание городской идентичности и городского имиджа и которые, собственно, становятся брендом города.

### КОНЦЕПЦИЯ БРЕНДА ГОРОДА

Первый процесс в формировании бренда города – это создание общего замысла бренда. Поиск и укладка в гармоничный, мозаичный рисунок всех тех символов, идей и ценностей, через которые будет интерпретироваться городская идентичность, переводиться на язык и знаки, понятные и привлекательные для целевых аудиторий. Иначе говоря, это формирование того представления о сущности и смысле города, какое хотелось бы сформировать у целевых аудиторий по «завершении» брендинга.

Общий замысел бренда – это концепция бренда города, которая разрабатывается, основываясь на анализе городской идентичности. Это концепция представления (репрезентации, оформления) городской идентичности в виде системы взаимосвязанных символов, образов, идей и ассоциаций.

Три ключевых элемента закладываются в основу концепции бренда: идея бренда города, ценности бренда города и дизайн бренда города.

#### ИДЕЯ БРЕНДА ГОРОДА

Основной элемент концепции бренда – это идея, или тема города. Самый распространенный среди городов вид артикуляции идеи – имя или название бренда, генеральный лозунг, девиз (слоган), который оснащается стратегической риторикой. Вот лишь некоторые из многочисленных идей городских брендов:

#### Наиболее известные из зарубежных примеров:

- ЭДИНБУРГ** – Inspiring Capital (Вдохновляющая столица);
- АМСТЕРДАМ** – I Amsterdam (Я Амстердам);
- ГОНКОНГ** – Asia’s World City (Мировой город в Азии);
- НЬЮ-ЙОРК** – Big Apple (Большое яблоко);
- БЕРЛИН** – Be Berlin! (Будь Берлином!);
- РИМ** – Eternal City (Вечный город);
- ДУБАЙ** – Sand to Silicon (Силикон из песка);
- ПАРИЖ** – Paris, je t’aime! (Париж, я люблю тебя!);
- КОПЕНГАГЕН** – Wonderful Copenhagen (Чудесный Копенгаген);
- ХЕЙ-ОН-УАЙ** – World’s Book Capital (Книжная столица мира).

#### Наиболее известные из российских примеров:

- НОВГОРОД ВЕЛИКИЙ** – Родина России;
- КАЗАНЬ** – Третья столица России;
- РОСТОВ-НА-ДОНУ** – Столица Юга России;
- ЕКАТЕРИНБУРГ** – Столица Урала;
- МЫШКИН** – Город Мыши;
- ВЕЛИКИЙ УСТЮГ** – Родина Деда Мороза;
- УССУРИЙСК** – Сердце Приморья;
- ЛЕРМОНТОВ** – КМВ-Сити.

Чем больше город, тем труднее сформулировать идею его бренда. Поскольку чем больше город, тем больше у него разнообразных и мощных имиджевых, тематических ресурсов, граней идентичности, каждая из которых может претендовать на отображение в идее бренда. И за каждой стоят свои лоббисты внутри города. Москва, Лондон, Париж, Нью-Йорк, Рим – эти города подыскивают сверхидею, которая могла бы объединить все стратегические темы города. Концепции бренда Лондона, Мадрида, Барселоны за последние 10 лет кардинально менялись по нескольку раз. Ниже в таблице показано, как менялись концепции бренда Парижа, выдвигавшиеся различными деловыми кругами и городскими политическими лидерами.

Год выдвижения и начала реализации концепции	Название концепции
1996	Самый романтичный город мира. Романтика вдохновения
2001	Столица современного искусства
2003 (1)	Место встречи времен. Город вне времени
2003 (2)	Законодатель стилей
2006	Париж, я люблю тебя!

Из таблицы видно, что с 2003 по 2006 год в городе были попытки параллельной реализации двух альтернативных концепций бренда.

#### ЦЕННОСТИ БРЕНДА ГОРОДА

Второй важный элемент концепции бренда – это ценности бренда, то есть уникальные конкурентные преимущества города, та его практическая польза для «пользователей», о которой сообщает им идея бренда города, а также проекты воплощения идеи города в расчете на разные целевые аудитории.

В современных брендовых кампаниях городов используются целые кластеры ценностей бренда горо-



СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ БРЕНДИНГА КОПЕНГАГЕНА –  
ПОВЫШЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ГОРОДА.  
OPEN В ПЕРЕВОДЕ С АНГЛ. – «ОТКРЫТЫЙ»

да. Проанализированный нами опыт брендинга многих городов позволяет выделить как минимум 11 таких ценностных кластеров, которые в XXI веке становятся наиболее популярными в городах экономически развитых стран:

- 1) творческое начало, изобретательность, креативность, инновативность;
- 2) уют: человечность, одухотворенность, теплота, гостеприимство;
- 3) уют: чистота, тишина, компактность, доступность;
- 4) открытость, коммуникабельность, общительность (см., например, логотип Копенгагена на рис. выше);
- 5) интернационализм, космополитизм, толерантность, многообразие, единство непохожих;
- 6) устойчивость, твердость духа, сила, мощь, энергия, лидерство. Этот акцент больше всего эксплуатируется сегодня в маркетинге бывших промышленных городов. Например, главный брендовый слоган Ньюкасла (крупнейшего промышленного центра северо-восточной Англии) звучит так: «Этот город сделан из угля и стали, его люди – из материалов покрепче» [Ward, 2004, p. 210];
- 7) стильность, изысканность, высота полета, лидерство в моде, дизайн;
- 8) живость, энергия, предпринимательский дух, активность, стремительность, техничность, точность, уникальный ритм («Настройся на волну Мерсисайда!» – слоган в маркетинге Ливерпуля);
- 9) живость: радость, насыщенность жизни, праздничность, яркость (например, «La vie. Made in Geneva» – «Жизнь. Сделано в Женеве»);
- 10) романтизм, ностальгия, память о великом прошлом, умиротворение, красота;
- 11) истинность, подлинность, неподдельность, естественность.

Легко заметить, что некоторые кластеры «пересекаются», оперируя близкими по духу ценностями, однако используют их в разных контекстах.

Каждый город в поисках концепции бренда, вооружается одной из вышеперечисленных ценностных установок. Разбор причин, в силу которых города отдают предпочтение той или иной группе ценностей, и того, какие брендовые стратегии данному выбору способствуют, – это отдельная, обширная и увлекательная тема, которую мы оставляем для следующих изданий.

Ценности бренда города также необходимо систематизировать с точки зрения их полезных свойств для «потребителя» [Стась, 2009].

Выделяются три основные категории ценностей бренда территории.

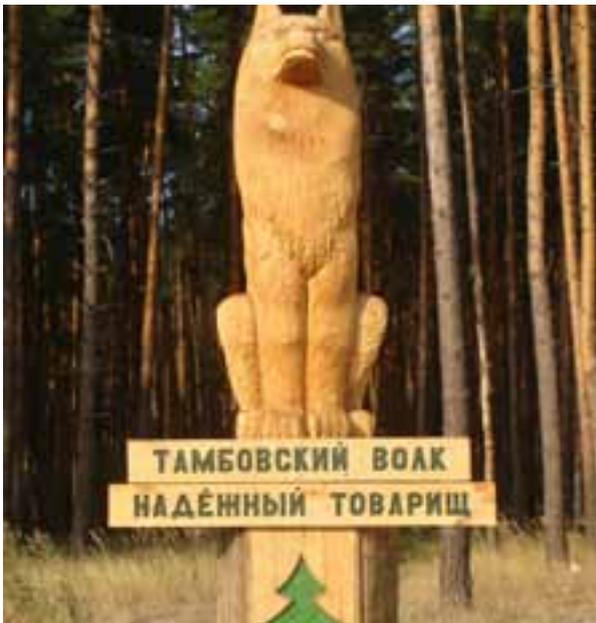
**1. Функциональные ценности.** Это те конкурентные преимущества по сравнению с другими городами, которые предоставляет экономика города своим «потребителям» для удовлетворения их потребностей. В первую очередь это касается *качества* и *доступности* городских услуг (инфраструктура, общественные блага, товары и услуги городских предприятий и организаций, в том числе органов местного самоуправления). Большую функциональную ценность имеет фактор *уникальности* товаров, услуг и впечатлений. Уникальными, например, можно считать услуги бальнеологических курортов или те впечатления, которые гости получают в местах, обладающих культурными ресурсами, которых нет больше нигде в мире.

**2. Социальные ценности.** Это личные преимущества, приобретения, блага, которые может предоставить город своим «потребителям». Например, многие бизнесмены приезжают на ежегодный экономический форум в швейцарский город Давос не столько для поиска новых деловых партнеров и заключения контрактов (функциональные ценности), сколько для демонстрации и укрепления своего социального статуса. Для других важно испытать чувство принадлежности к «модному» городу («увидеть Париж и умереть»). Культивирование социальных ценностей стимулирует познавательный и образовательный туризм. Для жителей города социальными ценностями проживания в нем могут быть, например, ощущение комфорта и уюта, стабильности и безопасности, атмосфера гражданской и творческой свободы.

**3. Эмоциональные ценности.** Это чувства, эмоции и впечатления, которые «производит» город. Для жителей и гостей города в разных случаях это могут быть радость, удовольствие, ирония, ностальгия, удивление, уважение к местным традициям и т.д. Ставка на эмоциональные ценности особенно важна и полезна при исправлении негативных имиджей городов. В этом случае городские элиты часто выбирают заведомо проигрышный путь – игнорирование,



ПАМЯТНИК А.П. ЧЕХОВУ В ТОМСКЕ. НА ПЬЕДЕСТАЛЕ ВЫГРАВИРОВАНО: «АНТОН ПАВЛОВИЧ В ТОМСКЕ ГЛАЗАМИ ПЬЯНОГО МУЖИКА, ЛЕЖАЩЕГО В КАНАВЕ И НИ РАЗУ НЕ ЧИТАВШЕГО КАШТАНКИ». ПАМЯТНИК В 2004 ГОДУ УСТАНОВИЛ НА НАРОДНЫЕ ДЕНЬГИ ТОМСКИЙ СКУЛЬПТОР Л. УСОВ. ТАКИМ ОБРАЗОМ ТОМИЧИ РАССЧИТАЛИСЬ ЗА НЕЛЕСТНУЮ ОЦЕНКУ, КОТОРУЮ В СВОЕ ВРЕМЯ АНТОН ПАВЛОВИЧ ДАЛ ТОМСКУ В СВОЕМ ДНЕВНИКЕ ПО ДОРОГЕ НА САХАЛИН: «ТОМСК ГРОША МЕДНОГО НЕ СТОИТ... СКУЧНЕЙШИЙ ГОРОД... И ЛЮДИ ЗДЕСЬ ПРЕСКУЧНЕЙШИЕ... ГОРОД НЕТРЕЗВЫЙ. КРАСИВЫХ ЖЕНЩИН СОВСЕМ НЕТ, БЕСПРАВИЕ АЗИАТСКОЕ... ГРЯЗЬ НЕВЫЛАЗНАЯ... НО ВОЗНИКАЮТ И ЗАЧАТКИ ЦИВИЛИЗАЦИИ – НА ПОСТОЯЛОМ ДВОРЕ ГОРНИЧНАЯ, ПОДАВАЯ МНЕ ЛОЖКУ, ВЫТЕРЛА ЕЕ О ЗАД...»



ПАМЯТНИК ВОЛКУ В ТАМБОВЕ

замалчивание отрицательных характеристик имиджа города или попытки доказательства их отсутствия. И наоборот, хороший ход здесь – представление негативных характеристик имиджа в юмористическом свете. Показательные примеры из этой серии – знаменитый памятник Чехову в Томске, а также памятник тамбовскому волку на окраине Тамбова.

По мере нарастания глобальных процессов и ответной реакции на них в виде глокализации в брендинговых проектах городов все чаще ставка делается именно на эмоциональные ценности. В частности, в течение последних 10–15 лет в брендинговых программах европейских городов проявилось стремление *персонифицировать* город. Это очень созвучно популярной ныне и правильной идее, что город – это прежде всего люди, сообщество. Стало понятно, что отождествление города с живой личностью сразу же задает маркетинговым действиям практическое направление и позитивно влияет на имидж города. А в корпоративном брендинге такая категория, как «личность бренда», является неотъемлемой частью платформы бренда [Aaker, 2001; Olins, 2008].

Каждая личность уникальна сочетанием внешности, характера, привычек, эмоций, образа жизни, а это как нельзя лучше подходит к разработке бренда города. В маркетинговой риторике *пользование* городом стало уступать место *общению* с городом. Поиск и репрезентация *личности* города в многообразии атрибутов, свойственных человеку, стали ключевым звеном многих маркетинговых программ.

#### ПРИМЕРЫ ПЕРСОНИФИКАЦИИ ГОРОДОВ

**I amsterdam.**

ЛОГОТИП АМСТЕРДАМА: «Я АМСТЕРДАМ»

**Hi Seoul**

ЛОГОТИП СЕУЛА: «ПРИВЕТ, СЕУЛ»



ЛОГОТИП ГЛАЗГО, ПОСТРОЕННЫЙ НА ИГРЕ СЛОВ: «ВСЕ ЛУЧШЕЕ – В ГЛАЗГО» / «УЛЫБКА ГЛАЗГО ВСЕ ЛУЧШЕ»

### ДИЗАЙН БРЕНДА ГОРОДА

Третий элемент концепции бренда города – дизайн бренда города. Это система взаимосвязанных и взаимодополняющих *визуальных* и символических атрибутов (изображений) идеи бренда города, выраженных в символических знаках, лозунгах, цветах, запахах, музыке и прочих образах.

Дизайн бренда как процесс – это формирование ярких и привлекательных для целевых аудиторий ассоциаций с городом через оформление идеи бренда.

Сегодня это, пожалуй, самая любимая специалистами отрасль городского брендинга. Почему так? Главных причин две. Во-первых, результаты этой работы – логотипы, эмблемы, цветовые гаммы – легко наблюдать и гарантировать их выполнение, поскольку это *визуальные, графические* элементы территориального бренда. Во-вторых, эта отрасль имеет свои давно отточенные в корпоративной сфере методики, приемы, а также широкий рынок консультантов и исполнителей в виде дизайнерских бюро, рекламных и маркетинговых агентств. В результате укрепилось мнение, что бренд города есть не что иное, как логотип или эмблема города: это легко увидеть, это легко понять, это просто и увлекательно оценивать. За последние 10 лет в мире появилось много городов, которые обзавелись новым логотипом, но при этом не обрели бренда.

Как правило, дизайн бренда лишь вскользь затрагивает официальную городскую символику. Флаги и гербы городов имеют определенный сакральный, строгий и торжественный смысл и потому неприкосновенны для «маркетинговых игр», интерпретации смыслов города. Хотя в дизайне бренда официальная символика города почти всегда «упоминается», обыгрывается.

Помимо традиционных схем графического (визуального) дизайна бренда, существуют элементы не-визуального оформления. Так, в некоторые концепции бренда включаются музыкальные произведения, запахи, вкусовые ощущения. В концепции японского Саппоро, например, среди других элементов городского бренда указан «запах белой сирени, цветущей весной». В концепциях приморских курортов важное место занимают крики чаек и звуки морского прибоя. В бренде Барселоны в 1990-х годах центральное место занял гимн «Барселона», исполненный здесь на открытии Олимпиады дуэтом Монсеррат Кабалье и Фредди Меркьюри. А в последние годы звуковой доминантой бренда Барселоны стала песня «Барселона» из фильма Вуди Аллена «Вики Кристина Барселона», снятого по заказу администрации города в маркетинговых целях.

Соблюдение нескольких принципов может сделать дизайн бренда важным стимулятором создания последнего.

**1. Строгое соответствие дизайна бренда идее бренда города.** Абсолютно все в элементах дизайна должно иметь содержательное объяснение и отражать идею бренда, городскую идентичность. Идея бренда, логотип города и вербальные символы должны ассоциироваться с одними и теми же ценностями. Тема города должна безвариантно угадываться в картинке бренда.

**2. Взаимосвязь и полнота состава элементов дизайна.** Состав графических элементов бренда стандартен: логотип, цветовая гамма, шрифт(ы) и стандарты их использования.

**3. Строгая стандартизация элементов дизайна и регламентация их использования.** Графические элементы дизайна бренда должны использоваться везде и всегда одинаково. Малейший отход от стандарта размывает, растворяет бренд, вредит его узнаваемости. Если W на логотипе «Фольксвагена» поместить не в круг, а в квадрат, то «Фольксваген» исчезнет, останется только буква W. Если вензеля красных букв Coca-Cola заменить любым другим шрифтом или сделать их, скажем, синими, то бренд «Кока-колы» мгновенно исчезнет.

**4. Простота использования и сложность копирования.** На первый взгляд эти два условия кажутся противоположными и потому трудновыполнимыми. Однако профессиональный подбор элементов дизайна и современные графические технологии позволяют этого добиться.

**5. Уникальность дизайна.** Не только содержательная, но желательна и техническая, исполнительская.

Если указанные пять принципов соблюдены, то дизайн может сыграть большую роль в становлении бренда города.

Подробное описание всех элементов дизайна бренда дается в так называемой *книге бренда* (или бренд-буке, от англ. *brand book*). Это свод правил и стандартов, регламентирующих использование бренда.

Разработчики дизайна бренда всегда оказываются в двойственной ситуации. С одной стороны, они должны делать дизайн бренда города широко известным и доступным информационным ресурсом для формирования соответствующего имиджа города. С другой стороны, необходимо охранять дизайн бренда от копирования или использования в искаженном виде. Поэтому книги брендов многих горо-



1



3



2



4



5



ДИЗАЙН БРЕНДА ЭДИНБУРГА («ВОДХОНВЛЯЮЩАЯ СТОЛИЦА»): 1, 2 – ЛОГОТИП, ШРИФТ; 3 – ЦВЕТОВАЯ ГАММА; 4, 7 – ПРИМЕРЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СИМВОЛИКИ БРЕНДА В ГОРОДСКОЙ СРЕДЕ; 5, 8 – В РЕКЛАМНОЙ ПРОДУКЦИИ; 6 – ПРИМЕРЫ НЕДОПУСТИМОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СИМВОЛИКИ БРЕНДА



6

дов, с одной стороны, можно найти в интернете<sup>1</sup>, но, с другой стороны, авторы бренда пытаются контролировать посещение сайтов – вводить регистрацию посетителей, анкетирование посетителей по поводу целей использования книги бренда и т.д.

Ниже приводятся некоторые выдержки из книги бренда, которая стала, пожалуй, самой популярной у экспертов в качестве примера оформления дизайна бренда – книги бренда Эдинбурга («Вдохновляющая столица»)<sup>2</sup>.

### ВОСПРИЯТИЕ (ИМИДЖ) БРЕНДА ГОРОДА

После формирования концепции бренда города начинается работа по продвижению идеи бренда – «выращиванию» идеи бренда в городской среде (о том, как это делать, рассказывается в следующей, третьей главе книги). После этого в сознании целевых аудиторий (внешних и/или внутренних) начинает формироваться представление о городе, основанное на впечатлении от «присутствия» бренда города в городской среде и культурной жизни.

Аналогично тому как концепция бренда города состоит из трех элементов, восприятие бренда целевыми аудиториями также можно представить в виде трех составляющих. Это капитал бренда, различительная способность бренда и лояльность бренда.

#### ВОСПРИЯТИЕ (ИМИДЖ) БРЕНДА ГОРОДА



7



8

#### КАПИТАЛ БРЕНДА ГОРОДА

Капитал бренда (*brand equity*) – это совокупность позитивных представлений целевых аудиторий о бренде города [Aaker, 2001]. Состоит из нескольких составляющих: лояльность целевых аудиторий по отношению к бренду – готовность к «потреблению» бренда (взаимодействие, использование и пр.) при знании цены потребления, а также уровень «связанности» (соответствия или тождества) ценностей целевых аудиторий с ценностями бренда города.

Капитал бренда – это набор положительных ассоциаций, связанных с городом в сознании целевых ау-

1 Книга бренда Ливерпуля – <http://www.liverpoolcitybrand.co.uk/index.php>, Книга бренда Гонконга – [www.brandhk.gov.hk](http://www.brandhk.gov.hk)

2 URL: <http://www.edinburghbrand.com>

диторий. Поводами для положительного восприятия города может служить что угодно, начиная от знакомых объектов городской среды и знаменитых горожан и заканчивая животными<sup>1</sup> или растениями, цветовыми гаммами, запахами, звуками, настроением. Разумеется, в брендинге необходимо стремиться к тому, чтобы набор ассоциаций с городом соответствовал идеям и задачам концепции бренда города, сообщая целевым аудиториям о ценностях бренда.

#### РАЗЛИЧИТЕЛЬНАЯ СПОСОБНОСТЬ БРЕНДА ГОРОДА

Это степень узнаваемости бренда целевыми аудиториями. Уникальные и ярко выраженные в концепции бренда особенности идентичности города помогают целевым аудиториям легко выделять город на фоне других мест, правильно (в соответ-

ДАЖЕ ЕСЛИ ВСЕ  
СОСТАВЛЯЮЩИЕ БРЕНДА  
ГОРОДА ХОРОШИ, НО  
СТЕПЕНЬ ЕГО ЛОЯЛЬНОСТИ  
ОСТАЕТСЯ НИЗКОЙ.  
БРЕНДИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ  
РАЗВИТИЯ ГОРОДА ТЕРЯЕТ  
СМЫСЛ

ствии с замыслом бренда) ассоциировать идею города с ценностями, усваивать и запоминать дизайн. Если капитал бренда определяется качеством спектра ассоциаций с городом (чем больше доля положительных ассоциаций, тем выше качество), то различительная способность бренда характеризует двустороннюю инвариантность ассоциаций: вспоминая о городе, человек сразу ассоциирует его с той идеей, которая продвигается маркетологами, и ни с чем другим. И в обратном порядке: размышления об идее сразу же пробуждают воспоминания о данном городе и ни о чем другом.

различительная способность бренда характеризует двустороннюю инвариантность ассоциаций: вспоминая о городе, человек сразу ассоциирует его с той идеей, которая продвигается маркетологами, и ни с чем другим. И в обратном порядке: размышления об идее сразу же пробуждают воспоминания о данном городе и ни о чем другом.

#### ЛОЯЛЬНОСТЬ БРЕНДА ГОРОДА

Лояльность бренда города – степень позитивности восприятия бренда целевыми аудиториями. Этот показатель демонстрирует, во-первых, насколько позитивно воспринимают город внешние целевые аудитории (среди пяти параметров городской идентичности есть «симметричный» показатель – позитивность восприятия города, внутренняя лояльность). Во-вторых, лояльность бренда показывает степень готовности целевых аудиторий «воспользоваться» городом («симметричный» показатель городской идентичности – «практический потенциал идентичности»).

Лояльность бренда является, пожалуй, самым важным результатом восприятия бренда. Высокий уровень лояльности бренда города – это желаемая реакция целевых аудиторий по итогам брендинга и одна из основных задач брендинга города. Лояль-

ность бренда показывает, насколько правильны (совпадают с идеей бренда) представления целевых аудиторий о бренде города и какие действия они готовы предпринять по отношению к городу, исходя из полученных представлений о нем.

Можно выделить несколько степеней лояльности бренда.

**1. Осведомленность о городе.** Самая низкая степень. Целевая аудитория знает о существовании города, как минимум знает его название.

**2. Знание о городе.** Целевая аудитория имеет некоторую информацию (факты, впечатления, рассказы и т.д.), помогающую составить представление о городе.

**3. Благорасположение к городу.** Сумма позитивной информации о городе в сознании целевой аудитории перевешивает негативную информацию, что способствует формированию скорее хорошего (желаемого) образа города.

**4. Предпочтение города.** Различительная способность бренда города становится настолько высокой, что позволяет целевой аудитории выделять его преимущественные качества при сравнении с другими городами.

**5. Убежденность в целесообразности «пользования» городом.** Целевая аудитория внутренне готова к практическим действиям, к той реакции на узнавание бренда города, на которые был рассчитан брендинг. Инвесторы готовы инвестировать в город, туристы – посетить его, сторонние группы влияния – оказывать помощь, потенциальные жители – переселиться сюда.

**6. Принятие решения воспользоваться городом.** Самая высокая степень лояльности. Это не что иное, как достижение задач маркетинга и брендинга.

Лояльность бренда показывает, как количественный объем имиджа (различительная способность бренда) переходит в качество – практические действия целевых аудиторий по отношению к городу. Если различительной способностью бренда замеряется его известность, то лояльностью – симпатия и любовь к городу.

Лояльность бренда наглядно демонстрирует *практическую значимость* бренда и брендинга вообще. Даже если все составляющие бренда города хороши, но степень его лояльности остается низкой, брендинг как инструмент развития города теряет смысл.

Различение степеней лояльности бренда очень помогает при разработке концепции бренда города. Можно заранее проанализировать, на какую конкретно степень лояльности может рассчитывать лоябая из предлагаемых концепций бренда. Это лакму-

<sup>1</sup> В символике российских городов наибольшей популярностью пользуется, конечно, медведь, далее следуют волк, олень, лиса и песец. В символике европейских городов наиболее распространен лев. В азиатских городах – дракон.

совая бумажка, проверяющая стратегические идеи города на практическую значимость.

Имидж бренда города, в отличие от концепции бренда города, – неконтролируемая часть бренда. Этой частью бренда владеет не город в лице политической элиты или гражданских активистов, а внешние целевые аудитории. Поэтому при разработке концепции бренда города необходимо сразу понимать, на какие позитивные реакции, отклики на восприятие бренда нужно нацеливаться. Концепция бренда должна разрабатываться с таким расчетом, чтобы максимизировать:

- капитал бренда – позитивные ассоциации должны доминировать над негативными;
- различительную способность бренда – город должен быть устойчиво и позитивно узнаваем и известен по совокупности имеющихся ассоциаций;
- лояльность бренда – желаемая реакция целевых аудиторий должна стремиться к наивысшей, шестой степени лояльности.

Измерять сопоставимость имиджа бренда города и имиджа самого города можно с помощью маркетинговых исследований. Методы, применяемые для этого, довольно просты и не требуют каких-то специальных приемов и существенных финансовых затрат. Подробнее об этих методах рассказано в книге «Маркетинг города» [Визгалов, 2008, с. 45–48].

Если с помощью концепции бренда города и ее продвижения удастся достичь адекватного отражения городской идентичности в имидже города, то возникает то самое впечатление, ощущение, чувство города, которое можно назвать эффектом бренда. С этого момента концепцию бренда города вместе с тождественным ей имиджем бренда можно считать сформированным, состоявшимся брендом города. Этот, казалось бы, эфемерный, психологический эффект дает вполне практические результаты – самые разные люди, представители самых разных групп интересов начинают испытывать по отношению к городу симпатию, уважение, влечение.

Исходя из нашего понимания бренда как взаимосвязи и тождества городской идентичности и городского имиджа город, стремящийся к бренду, обязательно стремится к формированию идеализированного, сказочно-розового образа. Ведь в этом случае имидж будет неизбежно отличаться от реальной картины и, следовательно, эффекта бренда не возникнет. Если имидж лучше реальности, то можно получить первичные дивиденды (и даже значительные!) от инвесторов или туристов, но вслед за этим неизбежно последует «спуск на землю», весьма драма-

тичный для репутации города.

С другой стороны, город, ищущий бренд, не заинтересован и в том, чтобы имидж абсолютно соответствовал реальности во всех ее аспектах. Ведь в случае, когда городская идентичность проявлена слабо, сумма отрицательных составляющих в ней может превысить сумму положительных, что, конечно же, не может переноситься в концепцию бренда города. А город, занимающийся маркетингом и брендингом, всегда имеет какие-то проблемы, в противном случае брендинг не нужен. Из этого следуют два вывода. Первый: при формировании концепции бренда города необходимо опираться преимущественно на позитивные аспекты городской идентичности, выдвигая именно их на первый план при передаче характера города и его конкурентных свойств. Второй вывод: процесс формирования бренда города не должен игнорировать негативные стороны городской идентичности, но вместо этого предусмотреть план действий по их анализу и исправлению. В этом заключается одна из важнейших задач брендинга города вообще: не исправление имиджа, а исправление действительности.

# ГЛАВА 3

## ТЕХНОЛОГИЯ БРЕНДИНГА ГОРОДА: ЭТАПЫ, МЕТОДЫ, УЧАСТНИКИ

В чем состоит главное отличие проектов по маркетингу территорий, в которых ударным элементом выступает бренд? Маркетинг территории в целом занимается управлением имиджем территории. Бренддинг же в значительно большей степени нацелен на *изменение городской реальности*. Бренддинг – это тот инструмент, который делает маркетинг более применимым для такой категории, как место.

Маркетинг города, как было показано ранее, состоит из двух основных стадий – позиционирование города и продвижение города. В маркетинговых проектах на основе бренднга эти стадии выглядят особо (см. табл. справа).

Стадия позиционирования города в рамках бренднга означает поиск городской идентичности, разработку новых (или утраченных) смыслов города, конкурентных преимуществ, ожиданий со стороны жителей. К этапу позиционирования относится и этап формирования концепции бренда.

Стадия продвижения города заключается в реализации, «материализации» идеи бренда в городской среде и в информационном пространстве.

Среди составляющих бренднга есть еще один важный процесс, который находится уже как бы за рамками активных стадий бренднга – это влияние, которое оказывает формирование бренда на развитие городской идентичности и местного самосознания и на практическое поведение внешних и внутренних целевых аудиторий

СООТВЕТСТВИЕ СТАДИЙ МАРКЕТИНГА И БРЕНДИНГА ГОРОДА

МАРКЕТИНГ ГОРОДА	МАРКЕТИНГ ГОРОДА НА ОСНОВЕ БРЕНДИНГА
1. Позиционирование города	1. Формирование концепции бренда города на основе анализа городской идентичности
2. Продвижение города	2. Формирование восприятия (имиджа) бренда города: «выращивание» бренда в городской среде. 3. Формирование имиджа города
–	4. Влияние бренда города на развитие городской идентичности и на поведение целевых аудиторий

Рассмотрим все стадии бренднга города подробнее.

## ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ГОРОДА: ПОИСК ГОРОДСКОЙ ИДЕНТИЧНОСТИ И РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ БРЕНДА

### ПОСТАНОВКА ЗАДАЧ БРЕНДИНГА

Поскольку мы рассматриваем брендинг как инструмент маркетинга города, то задачи, ставящиеся перед городским брендом, должны соответствовать целям и задачам маркетинга.

Было бы заблуждением думать, что создание бренда города можно спланировать от начала и до конца. Что правильно подобранные мероприятия, солидный бюджет и неукоснительное исполнение плана гарантируют городу появление бренда, хорошую репутацию и процветание. Есть слишком много случайных и посторонних факторов, которые могут вмешаться – и брендинг «не сработает». Так и в коммерции: мощная рекламная кампания может сделать новый товар известным, но это еще не значит, что его будут покупать. Тем более трудно предугадать успешность бренда. Найденная идентичность города по многим и многим причинам может не отразиться адекватно в представлениях потребителей города.

Брендинг – это в чистом виде венчурный, инновационный проект, вероятность успеха которого равна 50%. Информационные потоки, ассоциации, мир образов настолько тонкие материи, что полностью влиять на них невозможно. Поэтому в брендинге города неприменимо точное планирование, разработка многофакторных моделей поведения целевых аудиторий, математические расчеты сроков появления бренда и прочие точные методы. Единственный способ – это мягкое и поступательное планирование. Делаем первый шаг и, если складывается ощущение, что он успешен, приступаем ко второму. Если последний не оправдал ожиданий, то возвращаемся и пробуем использовать запасной план действий. Временной график работ может быть только самым приблизительным.

В книге «Маркетинг города» предлагается девять этапов «мягкого» маркетинга [Визгалов, 2008, с. 39–48]:

- **позиционирование города:**
  - 1) определение проблем, постановка задач;
  - 2) анализ заинтересованных сторон;
  - 3) определение критериев успешности проекта;
  - 4) определение целевой аудитории;
  - 5) выбор/уточнение маркетинговой стратегии;
- **продвижение города:**
  - 1) подбор инструментов маркетинговой коммуникации;

- 2) определение индикаторов успеха, планирование мониторинга и оценки проекта;
- 3) определение участников проекта, распределение функций;
- 4) формирование проекта.

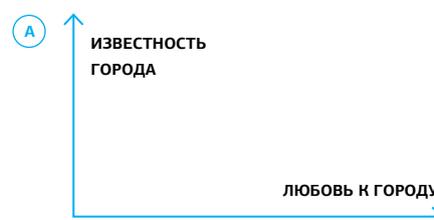
Все девять этапов необходимы, если маркетинг осуществляется через продвижение бренда, но в этом случае каждый этап имеет свои особенности.

Первый этап – постановка задач брендинга через определение проблем. Первый вопрос, который всегда возникает при принятии управленческих решений, – зачем? То есть какую проблему призвано решить предлагаемое решение? Поэтому с самого начала необходимо знать, что конкретно изменится и улучшится в городе с возникновением бренда. Удачный бренд без практических результатов не имеет смысла. Многие проекты, пренебрегая этим первым этапом планирования (определение проблем и постановка задач), страдают беспредметностью (отсутствием конкретной проблемы, которую они призваны решить) и, соответственно, размытостью целей, которые в них ставятся.

Для постановки проблем можно выбрать несколько альтернативных подходов. Самый логичный – это SWOT- и PEST-анализы, которые проводятся обычно в рамках стратегического планирования. Второй путь – анализ целевых аудиторий брендинга и выяснение условий, при которых они готовы «воспользоваться» городом. Соответственно, отсутствие этих условий и есть решаемая проблема. Третий путь – начать с анализа имиджа города. Рассмотрим третий вариант, как наименее известный.

Существует несколько вариаций анализа имиджа города и разработки концепции бренда на его основе. В частности, метод построения имиджевых карт по итогам социологических исследований. Можно анализировать имидж исходя из состава информационных поводов, «производимых» городом. В частности, Дж. Хилдрет предложил измерять качество имиджа города по двум шкалам: известность и любовь [Hildreth, 2010].

### ЦЕЛЕВЫЕ УСТАНОВКИ БРЕНДИНГА ГОРОДА



Если город очень любим целевыми аудиториями и хорошо известен им, то площадь фигуры будет максимальной. Это случай идеального бренда, чего в ре-

альности почти не бывает. В зависимости от стратегических интересов города, зафиксированных в стратегии города, принимается решение, на каком из двух векторов необходимо сфокусировать брендинг: в первую очередь стимулировать его мировую славу или любовь и уважение к городу и его ценностям?

А что, если «оси Хилдрета» продолжить в обратную сторону? Тогда каждое событие, впечатление или сообщение о городе попадает в одну из четвертей карты имиджа. На основе получившейся общей картины можно выявить наиболее проблемные стороны имиджа города и поставить соответствующие задачи по исправлению самых «тяжелых» участков.

**ЦЕЛЕВЫЕ УСТАНОВКИ БРЕНДИНГА ГОРОДА**



Самая тяжелая ситуация с имиджем у города в том случае, если большинство возникающих вокруг города информационных поводов концентрируется в зоне 3. Это означает, что имиджевый фон негативный, что в целом соответствует реальному положению дел, то есть имеет под собой объективную основу.

Если большинство элементов имиджа группируются в зоне 2, то это достаточно редкий случай, когда имидж города переоценен и лучше реальности. Информационные поводы в этой зоне возникают на основе не объективной информации, а вторичной по источникам и по качеству – за счет слухов, домыслов, стереотипов, клише. Такая ситуация сравнительно благоприятна для города. Не стоит разубеждать целевые аудитории в том, что действительность хуже, чем они полагают. Но способ «лечения» такого имиджа только один – попытаться перевести надуманные позитивы в реальную плоскость, дорастить городскую действительность до обгоняющего ее имиджа.

Имидж зоны 4 – самый обидный для города, потому что несправедливый и незаслуженный. Это ситуация, при которой имидж города хуже действительности. Однако бороться с плохой неправдой легче, чем с плохой правдой. Методы исправления такого имиджа разнообразны, относительно малозатратны и просты в применении.

Что касается имиджа зоны 1, то он, как уже говорилось, идеален для города и к нему нужно стремиться из любой зоны.

Анализируя распределение информационных поводов между зонами имиджевой карты, можно осознать проблемы имиджа, найти источники их возникновения, понять задачи брендинга и разработать его приоритеты.

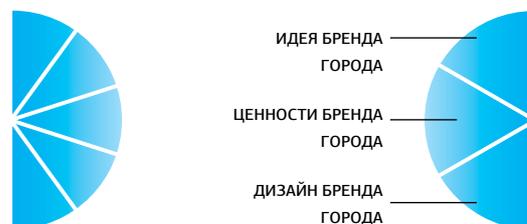
Еще один, третий способ определения задач брендинга базируется на анализе потребностей целевых аудиторий. Это классический маркетинговый подход, применяемый в корпоративной среде, когда все параметры товара полностью подстраиваются под потребительский спрос. Однако этот подход не слишком подходит для брендинга города. Мнения целевых аудиторий (особенно если это внешние целевые аудитории) не могут быть определяющими при разработке бренда. Идентичность города в брендинге определяется исходя из стратегических интересов городского сообщества в первую очередь. Благополучие последнего – конечная цель любого проекта по брендингу территории. А удовлетворение ожиданий целевых аудиторий – это средство достижения цели.

**РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ БРЕНДА ГОРОДА: ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА**

В главе 2 мы определили, что брендинг города включает в себя три активные стадии:

- 1) анализ городской идентичности и разработка на ее основе концепции бренда города;
- 2) выращивание бренда города в городской среде; формирование имиджа бренда в сознании целевых аудиторий;
- 3) конвертация имиджа бренда в имидж города.

Рассмотрим все стадии последовательно, начиная с первой – разработки концепции бренда на основе анализа городской идентичности.



Какие же действия необходимы на этапе разработки концепции бренда?

### 1. ПРОВЕДЕНИЕ ВВОДНОГО СЕМИНАРА ПО МАРКЕТИНГУ И БРЕНДИНГУ ГОРОДА

Считая данное мероприятие очень важным, выделяем под него отдельный этап. Задачи семинара – раскрыть методологию маркетинга и брендинга городов, показать успешные практики маркетинга российских и зарубежных городов, а также представить инновационные инструменты брендинга.

Дело в том, что большинство российских управленцев судят о маркетинге и брендинге «понаслышке», и в основе их представлений о них часто лежат неверные стереотипы. Поэтому в самом начале проекта необходимо договориться о понятиях, показать альтернативные модели применения маркетинга, продемонстрировать, как это было сделано в других городах.

Важно разделить семинар на две части. Первая – презентационная, вторая – дискуссионная, в формате круглого стола. Выслушать мнение участников необходимо для того, чтобы понять, насколько администрация, бизнес и общественность готовы поддерживать проект.

Рекомендуется приглашать к участию в семинаре не только специалистов администрации, но и так называемый городской актив. Это, во-первых, люди, принимающие решения, во-вторых, хорошо знающие город и, в-третьих, пользующиеся авторитетом среди горожан: депутаты представительных органов (города и региона), руководители городских предприятий и бизнесмены, культурная элита города, специалисты местных вузов, журналисты, лидеры НКО и общественных движений, духовенство, почетные граждане и т.д.

Инициатором проведения семинара в российских городах, как правило, выступает администрация города. В наших условиях это сегодня наиболее заинтересованный и одновременно полномочный участник процесса.

Результаты деятельности на данном этапе:

- согласование терминов и определений в сфере маркетинга и брендинга города, а также наиболее важных целей и задач брендинга города;
- понимание участниками проекта существующих проблем имиджа города и основных имиджевых ресурсов города;
- согласование методологии и инструментов территориального маркетинга на основе бренда города;
- выявление возможных заинтересованных сторон проекта.

### 2. МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ СУЩЕСТВУЮЩЕГО ИМИДЖА ГОРОДА, ЕГО ВЛИЯНИЯ НА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ГОРОДА

Маркетинговые исследования – это систематический мониторинг данных, необходимых для выполнения поставленных задач маркетинга. Такие исследования очень важны при организации маркетинговых проектов, в том числе при брендинге, поскольку без них невозможно разработать адекватную программу действий.

Чем могут помочь нам результаты маркетинговых исследований? Всю информацию можно разделить на четыре группы:

- 1) данные о городе (объекте брендинга):
  - данные о характере социально-экономического развития города;
  - данные о сильных и слабых местах городского развития;
  - данные о сложившемся имидже города, существующем внутри города и за его пределами;
- 2) данные о потенциальных целевых аудиториях:
  - данные, необходимые для сегментирования рынка и определения целевой аудитории;
  - данные о потребностях и приоритетах (включая их изменения) деятельности целевых аудиторий;
  - данные о реакции целевой аудитории на маркетинговые мероприятия;
- 3) данные о конкурентах, полученные в ходе изучения маркетинговых инициатив городов-конкурентов и их целевых установок;
- 4) данные о рынках:
  - о потенциале и тенденциях развития;
  - о новых методах и инструментах городского брендинга;
  - о лучшей практике в сфере территориального брендинга.

Крупные частные корпорации закладывают на маркетинговые исследования в среднем более половины бюджета всего маркетингового проекта. Исследования проводят профессиональные маркетологи, на эту работу, бывает, уходит не менее года или даже несколько лет. Город, конечно, не может уделять этому столь же пристальное и дорогостоящее внимание. Да это и не нужно. Сегодня существует масса очень дешевых и эффективных технологий, дающих вполне достаточную информацию. Почти безграничный и со временем все более дешевый информационный ресурс – интернет. За несколько дней можно получить представление о «представленности» города в Сети – о том, насколько город популярен у пользователей, что у них вызывает в нем наиболь-

ший интерес, с какой стороны представлен город журналистами, чему посвящены информационные репортажи о городе, как часто, кто и где разыскивает информацию о городе, и многое-многое другое.

Кроме того, в рамках маркетинговых исследований возможны следующие виды работ:

- контент-анализ российской и зарубежной прессы о городе;
- интервью с экспертным сообществом города (политическая и бизнес-элита, предприниматели, специалисты по истории и культуре города, лидеры общественных движений, журналисты);
- анкетирование горожан по вопросам перспектив развития города и имиджа города по репрезентативной выборке;
- анкетирование целевых аудиторий, находящихся за пределами города (для выявления «внешнего» имиджа города);
- национальный социологический опрос по вопросам имиджа города по репрезентативной выборке;
- разработка имиджевой карты города и ее анализ.

Комбинация выбранных из числа перечисленных видов работ определяется задачами брендинга города.

Вообще, маркетинговые исследования можно (и желательно) проводить на всех этапах проекта – на этапе планирования, на этапе позиционирования, а также в процессе продвижения бренда города. Результаты проведения маркетинговых исследований:

- подготовка аналитического отчета-доклада о состоянии имиджа города по следующим параметрам:
  - главные характеристики имиджа города;
  - сильные и слабые стороны имиджа;
  - состоятельность («сила») и временная устойчивость имиджа города;
  - география имиджа и его носителей;
  - основные источники формирования имиджа города;
  - соответствие имиджа реальной ситуации;
  - анализ влияния имиджа города на его социально-экономическое развитие, инвестиционную и туристическую привлекательность;
- разработка имиджевой (когнитивной) карты города.

### 3. АНАЛИЗ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

Определив проблему, очень важно ответить на вопрос, *чья* это проблема. Любой город представляет собой конгломерат разных (часто противоположных) интересов. Рубежей, по которым расходятся эти ин-

тересы, множество: горожане состоятельные и бедные, молодые и пожилые, живущие в собственных домах и в многоквартирных, автомобилисты и пешеходы и т.д. Их интересы и ожидания от города часто кардинальным образом различаются. Например, для властей крупных американских городов в 1980–90-х годах было почти невыполнимой задачей уговорить налогоплательщиков, живущих на окраинах, одобрить финансирование очень распространенных в то время в США программ по ревитализации (деловому оживлению) городских центров.

То, что для одних проблема, для других – благо. Поэтому при инициировании брендинга всегда есть те, кто за, и те, кто против (и не всегда те и другие находятся в пределах города). Чтобы определить степень влияния на ситуацию различных социальных интересов, используется такой метод, как анализ заинтересованных сторон (АЗС). Ключевое значение АЗС для городского брендинга подтверждает пример города Черняховска (Калининградская область). В 1812 году император Наполеон за шесть дней до нашего вступления на Россию останавливался в Черняховске (тогда – Инстербург). Чтобы подчеркнуть историческое значение города и тем самым привлечь к нему внимание туристов, мэр Черняховска, поддержанный городским советом, в 2006 году принял решение установить на одном из зданий памятную доску в честь пребывания Наполеона<sup>1</sup>. Доска была установлена, однако неожиданно для городских властей это вызвало бурю возмущения со стороны горожан – в результате доску сняли, а авторитет мэра серьезно пострадал.

Когда летом 2010 года правительство Москвы инициировало фактическое перекрытие Ленинградского шоссе для ремонта эстакады, оно явно не провело АЗС. В результате почти сразу же решение о ремонте было отменено благодаря вмешательству федеральных властей, а администрация понесла не только финансовые, но и репутационные издержки.

АЗС позволяет определить:

- 1) стороны, заинтересованные и не заинтересованные в формировании бренда;
- 2) степень их заинтересованности;
- 3) степень влияния тех или иных сторон на возможность реализации брендинга;
- 4) а самое главное – *стратегию работы* с каждой из групп интересов для минимизации рисков брендинга и максимального учета интересов всех горожан<sup>2</sup>.

1 URL: <http://www.rian.ru/society/20060529/48767590.html>

2 Формат книги не позволяет полностью описать методику анализа заинтересованных сторон. Подробнее об этом см. [Морс, Пузанов, Страйн, 2007, с. 43–57].

Особое искусство состоит в том, чтобы искать не стратегию, которая устроит большинство в городском сообществе, а компромисс, который удовлетворил бы всех. Технологии АЗС вполне позволяют этого добиваться.

Результаты деятельности на данном этапе:

- выявление внутригородских и «внешних» групп интересов, в наибольшей степени заинтересованных в формировании бренда города в соответствии с выбранной концепцией;
- определение групп интересов, которые могут быть ущемлены в результате формирования бренда, а также направлений работы по коммуникации с данными группами интересов и компенсации потерь.

#### 4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КРИТЕРИЕВ УСПЕШНОСТИ ПРОЕКТА

Критерии, по которым определяется успешность того или иного проекта, всегда разные. В одном случае проект необходимо провести с минимальными затратами бюджетных средств, и тогда критерий стоимости проекта самый важный. Другой проект необходимо реализовать быстро, и тут уже стоимость уступает первое место фактору времени.

К числу наиболее важных критериев оценки успешности брендинга можно отнести:

- 1) эффективность (наково отношение результатов/эффектов брендинга к затраченным средствам);
- 2) социальное равенство, или социальная справедливость (в каких пропорциях распределяются блага, полученные в результате брендинга, среди различных категорий горожан);
- 3) административная простота (насколько легко реализовать концепцию бренда города с точки зрения административных усилий и затрат);
- 4) правомочность (потребуется ли в процессе брендинга принимать новые нормативные акты и насколько велики риски нормативно-правового обеспечения проекта);
- 5) время (насколько важна скорость формирования бренда города);
- 6) политическая приемлемость (в какой степени проект будет поддержан представителями ключевых групп интересов, влияющих на его выполнение, а также в целом городским сообществом);
- 7) риски (накова вероятность влияния сторонних факторов на возможность формирования бренда).

Результаты деятельности на данном этапе заключаются в установлении четких критериев успешности брендинга. В идеале – в разрезе показателей, включая единицы измерения, фактические и целевые значения.

#### 5. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕВЫХ АУДИТОРИЙ

После того как сформулированы проблемы, которые призван решить бренд (а значит, определены соответствующие задачи проекта), и критерии, которые нужно будет учитывать при выборе инструментов формирования бренда, появляется возможность обозначить целевую аудиторию проекта.

Выбор целевой аудитории критически важен, поскольку он предопределяет содержание концепции бренда города. Целевых аудиторий в брендинге города может быть пять. Главная целевая аудитория – это городское сообщество, сами жители города, для продвижения интересов которых и замышляется брендинг. Целевые аудитории, с помощью которых осуществляется продвижение интересов города, – это непосредственные «потребители» бренда города: инвесторы, туристы, сторонние группы влияния, потенциальные жители и в некоторых случаях опять же сами жители города. Каждая из пяти целевых аудиторий, в свою очередь, делится на большое количество мелких категорий.

В отличие от «обычного» маркетинга города в брендинге не обязательно четкое и максимально конкретное определение целевых аудиторий, поскольку, исходя из задач бренда, в нем должны найти что-то привлекательное для себя все категории «потребителей» города. Однако с основными категориями целевых групп все же необходимо определиться исходя из задач брендинга: кто в большей мере нужен городу – инвесторы, туристы, потенциальные жители или сторонние группы влияния для решения каких-то городских задач?

Далее, организаторы брендинга должны хорошо представлять себе, какого уровня лояльности по отношению к городскому бренду они хотят добиться от целевой аудитории в случае удачного брендинга<sup>1</sup>. Инвестор вложит средства в новое предприятие или расширит уже существующее? Привлеченные жители, переехав в город, купят жилье или будут снимать? Сторонние группы влияния просто изменят свое представление о городе в лучшую сторону или примут конкретные решения?

Наконец, нужно по возможности точнее определить *уровень готовности* целевой аудитории к желаемому поведению. Инвестор, нужный городу, уже

ОСОБОЕ ИСКУССТВО СОСТОИТ В ТОМ, ЧТОБЫ ИСКАТЬ НЕ СТРАТЕГИЮ, КОТОРАЯ УСТРОИТ БОЛЬШИНСТВО В ГОРОДСКОМ СООБЩЕСТВЕ, А КОМПРОМИСС, КОТОРЫЙ УДОВЛЕТВОРИЛ БЫ ВСЕХ. ТЕХНОЛОГИИ АЗС ВПОЛНЕ ПОЗВОЛЯЮТ ЭТОГО ДОБИВАТЬСЯ

1 У Ф. Котлера этот процесс назван «визуализацией целевого поведения» [Котлер и др., 2005, с. 228].

почти принял решение об инвестировании и необходим лишь легкий толчок, который заставит его принять решение? Или он, наоборот, пока даже не рассматривает такого варианта инвестирования и с ним необходима длительная и многоплановая работа?

Результаты деятельности на данном этапе:

- определение главных целевых аудиторий брендинга города;
- составление портрета целевых аудиторий.

## 6. РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ БРЕНДА ГОРОДА

Если опросить европейских специалистов, разрабатывавших и внедрявших концепции бренда в европейских городах, то на вопрос «Как возникла идея бренда?» они ответят: «Случайно» или что-то в этом роде. И могут даже не вспомнить, кому впервые эта идея пришла в голову.

Это подталкивает нас к нескольким важным выводам. Прежде всего, выявление и оформление главной идеи и идентичности города нельзя *произвести* по заранее разработанному плану. Все без исключения концепции бренда, которые разрабатывались по такой схеме, оказывались мертворожденными. Идею бренда нельзя *получить*, как получают желаемую микстуру, смешав известные вещества в нужных пропорциях. Можно лишь создать такие условия, при которых идея вероятней всего *может возникнуть*. Правда, бывают «легкие» случаи – например, когда суть городской идентичности лежит, что называется, на поверхности, понятна, очевидна и никем не оспаривается (как это было в случае с Мышкином).

Города, «нашедшие бренд», демонстрируют нам, что незаменимо ценный источник идеи бренда – это жители города, которых можно причислить к местному творческому (креативному) классу. Следовательно, таких людей нужно выявить, наладить с ними контакт, наладить их контакт *между собой*, а затем мобилизовать их творческую энергию. Вот некоторые из технологий, позволяющих этого добиться:

- работа экспертных тематических групп с участием представителей различных «слоев» городского сообщества. Участников процесса можно группировать по профессиональному (тематическому) признаку, а можно в разрезе ключевых проблем развития города;
- социокультурное проектирование. Это методика обнаружения новых оригинальных идей, приобретающих форму микропроектов по изменению имиджа города и переустройству городской среды;
- мозговой штурм (весьма эффективная технология при условии тщательного подбора экспертов – участников процесса);

- социологические исследования (опрос различных категорий населения, нацеленный на выявление предложений для концепции бренда города);
- использование конкурсных механизмов, например объявление конкурса на лучшую идею бренда города, лучший проект логотипа города или лучшее школьное сочинение с идеями бренда города.

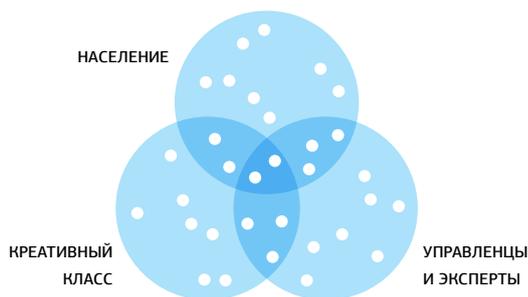
Далее – этап анализа идеи (альтернативных идей):

- проведение серии консультаций с городскими и внешними по отношению к городу экспертами по обсуждению идей, которые могли бы лечь в основу бренда города;
- предложение нескольких кратких альтернативных концепций бренда города и позиционирования на их основе города в перспективе;
- представление и обсуждение этих концепций в городе;
- выбор и подробная разработка приоритетной идеи бренда города на основе одной из выбранных концепций позиционирования с использованием собственных методик и творческих идей местных экспертов. Концепция бренда содержит описание основной идеи и миссии бренда, ценностей и атрибутов бренда, систему ценностей бренда (функциональных, социальных, эмоциональных), значение бренда для различных групп интересов и социальных слоев города;
- создание дизайна бренда города – разработка вербальных и визуальных элементов бренда. Вербальные элементы дизайна бренда включают в себя описательное название бренда (имя бренда), основные девизы бренда, элементы вербальных коммуникаций (тексты и обращения к целевым аудиториям). Визуальные элементы дизайна бренда включают в себя логотип города, фирменную цветовую гамму и шрифты, графические стандарты и правила применения бренда, создание книги бренда.

Как может заметить читатель, большая часть работы по поиску идеи бренда заключается, по сути, только в одном – в интенсивной, многоуровневой и очень тонко настроенной *коммуникации*. Коммуникация – ключевое слово в брендинге. Из всех предложенных направлений работы в рамках шестого этапа, пожалуй, только дизайн бренда требует к себе профессионального, камерального подхода (хотя это касается только *исполнительских работ*). Все остальное – это общение, дискуссии, согласование мнений, где-то публичный, а где-то менее открытый диалог. Следовательно, что значит организовать ра-

боту по поиску идеи для бренда города? Это значит создать в городе несколько коммуникативных площадок для выявления мнений об альтернативах бренда и интересов, которые за этими мнениями стоят. Все коммуникативные площадки можно разделить на несколько типов по составу участников.

#### ФОРМИРОВАНИЕ КОММУНИКАТИВНЫХ ПЛОЩАДОК



Цель собраний, обсуждений, круглых столов, на которые приглашается креативный класс города, как раз и заключается в поиске элементов идентичности города и оригинальных способов ее оформления. На таких встречах важно создать атмосферу творческой дискуссии, предоставить возможность всем участникам высказывать свои мнения, возможно также провести обсуждение SWOT-анализа города, организовать проектную сессию, на которой участники, разделившись на группы, разрабатывают альтернативные проекты позиционирования города по заранее заданному алгоритму.

Коммуникативные площадки с участием управленцев и экспертов организуются, чтобы понять, как те или иные идеи воспринимаются людьми, принимающими решения, насколько власть и бизнес готовы эти идеи поддержать. Важно подчеркнуть, что в качестве участников таких встреч приветствуются не только чиновники администрации, но и руководители местных предприятий, инвесторы, предприниматели. Одна из задач коммуникативных площадок с управленцами – попытаться определить, какими управленческими решениями или инвестиционными проектами можно оснастить возникшие альтернативы бренда.

Наконец, идеи бренда необходимо обсуждать и с населением. Как правило, формат таких встреч не приводит к новым интересным находкам и подсказкам для дальнейшего развития концепции бренда, зато весь процесс брендинга обретает своеобразную гражданскую легитимность. Первая реакция жителей на выдвинутые экстравагантные идеи бренда очень важна – это своеобразное тестирование бренда на восприятие целевыми аудиториями. Реакцию населения необходимо

отследить и затем проанализировать.

Разумеется, при определенных обстоятельствах коммуникативные площадки могут быть «смешанными», как это показано на рисунке. Иными словами, на встречу можно приглашать управленцев и творческий класс, или творческий класс и население, или при необходимости все три группы вместе.

В идеале на выходе с данного этапа работ должны быть выбрана идея и концепция бренда. Также на этом этапе (хотя это можно делать и позже) стартует визуализация идеи города – дизайн бренда. Почти всегда для выполнения этой работы привлекается специализированная команда – рекламные агентства, художники, дизайнеры.

Результаты деятельности на данном этапе:

- описание альтернативных концепций позиционирования города;
- создание концепции бренда города;
- разработка книги бренда города.

#### СОСТАВ РАБОТ ПО ФОРМИРОВАНИЮ КОНЦЕПЦИИ БРЕНДА ГОРОДА

1. Проведение вводного семинара по маркетингу и брендингу города.  
↓
2. Маркетинговые исследования существующего имиджа города, его влияния на социально-экономическое развитие города.  
↓
3. Анализ заинтересованных сторон.  
↓
4. Определение критериев успешности проекта.  
↓
5. Определение целевых аудиторий.  
↓
6. Разработка концепции бренда города.

#### РОЛЬ ВНЕШНИХ КОНСУЛЬТАНТОВ

На заре массового маркетинга территорий в Европе (начало 1990-х) стандартной стала модель, согласно которой разработка концепции бренда полностью поручалась специализированным организациям. Почти сразу же появился и рынок соответствующих услуг, на который вышли десятки коммерческих и некоммерческих агентств. В этих компаниях работали опытные специалисты в сфере корпоративного маркетинга и дизайна, экономисты, архитекторы, PR-менеджеры и даже психологи.

Однако вскоре обнаружилось, что число маркетинговых проектов растет, но компаниям-консультантам, несмотря на это, почти нечего предъявить в качестве своего успешного опыта. Причина в том,

что профессиональный опыт, который специалисты привнесли из разных отраслей, бесполезен. Город оказался очень «неудобным» объектом для профессионального, «канонического» маркетинга. Универсальные технологии регулярно не срабатывали, потому что каждый город требовал к себе персонального, штучного подхода.

Тогда наступил второй этап: в рабочие группы по разработке концепции бренда стали привлекать местных экспертов – знатоков города и представителей творческого класса. Стало лучше получаться.

И наконец, начиная с середины нулевых годов все больше городов вообще отказываются от услуг профессиональных консультантов или привлекают их только на узкие фронты работ: для знакомства с мировым опытом, изучения чужих ошибок, поиска вариантов организации процесса. Пока трудно судить, хо-

ОСВОЕНИЕ ГОРОДАМИ ТЕХНОЛОГИЙ  
МАРКЕТИНГА И БРЕНДИНГА  
ПРИВЕДЕТ К ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЮ  
И ПЕРЕЗАГРУЗКЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО  
ПЛАНИРОВАНИЯ В РАЗВИТИИ МЕСТ.  
НА ЗАПАДЕ ЭТА ДИСЦИПЛИНА  
ПЕРЕЖИВАЕТ ОПРЕДЕЛЕННЫЙ  
КРИЗИС

рошо это или плохо. Это покажет оценка успешности брендинговых проектов – и тех, что разрабатывались с привлечением профессионалов, и тех, что города формировали самостоятельно.

Автор полагает, что без привлечения внешних профессионалов все же не обойтись, ведь, как бы то ни было, неангажированный взгляд на город со стороны трудно переоценить. Но сама работа по поиску идеи для города должна вестись *внутри городского сообщества*. Не может быть брендов хороших и плохих с точки зрения профессионалов. Могут быть бренды приемлемые и неприемлемые, удачные и неудачные с точки зрения городского сообщества. Так что привлеченный специалист в рамках полученного контракта должен выступать как *технолог* и организатор процесса брендинга, а не как *автор* идеи бренда. Настоящий же профессионализм в брендинге мест заключается в способности:

- 1) увлечь городское сообщество идеей брендинга места и доказать власти, бизнесу и населению, что формирование бренда может быть практически полезным;
- 2) организовать коммуникацию заинтересованных сторон внутри города для их мотивации и участия в проекте;
- 3) организовать (в качестве координатора) проведение всех восьми этапов организации проекта по брендингу.

Кроме того, внешние консультанты могут участвовать в брендинге на этапе продвижения, но об этом пойдет речь в следующем разделе, посвященном продвижению города через бренд.

## ВЛИЯНИЕ БРЕНДИНГА НА СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

С большой долей вероятности можно предположить, что освоение городами технологий маркетинга и брендинга приведет к переосмыслению и перезагрузке стратегического планирования в развитии мест. На западе эта дисциплина уже 5–10 лет переживает определенный кризис. В российской практике ведущие эксперты также отмечают, что кризис отрасли становится заметен (см., напр., [Стратегирование, 2010]). Причина кризиса одна – вступление в действие тех факторов постсовременного мира, о которых мы подробно говорили во второй главе этой книги. Управленцы пока не знают, как к этим факторам относиться. И чем труднее их учесть, тем труднее предсказать развитие территории и тем более заставить следовать намеченному плану. Планирование становится все более мягким, декларативным, условным. Это видно и на примере многих концепций и стратегий российских городов. Если сегодня оценить результативность стратегий, которые были разработаны 10–15–20 лет назад, то окажется, что большинство из них не реализованы, несмотря на то что они сильно повлияли на социально-экономическую политику местных властей, в том числе на переосмысление последними механизмов развития территории.

Однако новые условия вовсе не означают отказа от стратегического планирования. Его необходимо усовершенствовать, подстроив под новые реалии. Многие города мира берут маркетинг, и брендинг в том числе, на вооружение в качестве основы социально-экономической политики.

На практике это означает, во-первых, пересмотр *субъекта* планирования. Сегодня стало нормой, что органы местного самоуправления поручают разработку стратегии развития территории специализированным организациям и институтам на конкурсной основе. А те в свою очередь вынуждены привлекать к участию в процессе как можно больше представителей местного сообщества – и в качестве знатоков места, и просто в качестве жителей – главной целевой аудитории стратегирования. Субъектом брендинга города выступает городское сообщество. Вернее, те неравнодушные, творческие и влюбленные в свой город горожане, которые, по сути, являются *гражданами* и тем отличаются от остальных жителей, которых принято называть *населением*.

Во-вторых, по-другому будет рассматриваться *объект* стратегического планирования. Главной целью управления городом станет управление не хозяйственными комплексами – сетями, объектами,

микрорайонами, а сообществами, различными интересами, присутствующими в городе и формирующими социальный заказ. И здесь технология маркетинга поистине незаменима, поскольку учит управлять целевыми аудиториями города и их ожиданиями.

В заключение стоит отметить, что маркетинг и брендинг на уровне городов намного лучше институализированы, чем на уровне стран и регионов. В большинстве городов экономически развитых стран существуют специалисты или даже целые департаменты, ответственные за маркетинг и брендинг города в целом. Пример МУ «Столица Урала» в Екатеринбурге – из этого ряда. Это не то же самое, что городские и региональные агентства по привлечению инвестиций или туристические агентства. На уровне стран и регионов институционализация встречается намного реже. Национальные правительства территориальный маркетинг интересуют сегодня, как правило, только в двух, сугубо коммерческих аспектах – это продвижение экспорта *вовне* и стимулирование въездного туризма *извне*.

### ФАКТОР РЕШИМОСТИ МЭРА

Брендинг – это процесс во многом политический. Какой бы ни была концепция бренда города, она затрагивает интересы всех слоев местного сообщества. Поэтому естественно, что кристаллизация новой идеи для города никогда не проходит гладко и тихо (такое может быть только в одном случае – если проект формален по своей сути, живет только на бумаге и не нацелен на достижение реальных результатов). Поэтому брендовому проекту не обойтись без хороших фасилитаторов и лоббистов в хорошем смысле этого слова. А кто может быть лучшим лоббистом бренда, чем избранный глава местного самоуправления?

Роль главы города в развитии бренда критически важна. А в России особенно, поскольку социальная и гражданская активность бизнеса и населения у нас до сих пор в зачаточном состоянии и органы местного самоуправления в большинстве городов – единственно возможные инициаторы процесса. И если мэр не проникся смыслом и задачами брендинга, то кампания, вероятней всего, скоро заглохнет, откуда бы ни исходила первичная инициатива.

Важно помнить, что концепция бренда – это всегда выбор. Выбор лучшего при неизбежном принесении в жертву хорошего. Решиться на такой выбор очень не просто, тем более если город большой и обладает разнообразными культурными и материальными ресурсами. Неслучайно во многих крупных западных мегаполисах инициативы, связанные с брен-

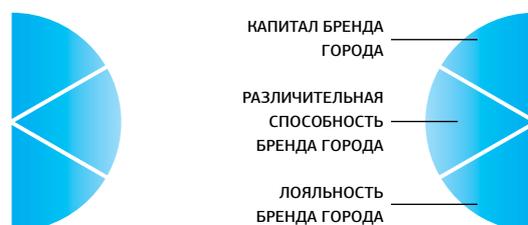
дингом, возникают постоянно, но неизменно захлебываются из-за невозможности выбрать доминирующую идею.

Да и политическая ответственность за успешность брендинга также очень велика. Формирование бренда города – проект, как мы уже выяснили, венчурный, и риски его реализации значительны. Так что если мэр решает быть локомотивом проекта, его репутация подвергается пропорциональному риску. И вот здесь нелишне подчеркнуть важность публичного участия в проекте. Если проект общественный и количество участвующих сторон велико, то сообщество разделяет риски реализации проекта вместе с администрацией. При таком сценарии даже в случае неудачи легко поддерживать процесс и продолжать поиск других концепций бренда. Если же проект делается за закрытыми дверями, то ответственность разделить не с кем...

## ФОРМИРОВАНИЕ ИМИДЖА БРЕНДА: ВЫРАЩИВАНИЕ БРЕНДА В ГОРОДСКОЙ СРЕДЕ

Итак, мы рассмотрели первую стадию брендинга – разработку концепции бренда города. Однако недостаточно просто провозгласить: мы придумали бренд города! Например, если город объявляет, что он театральная столица мира, это не приведет автоматически к формированию соответствующего бренда. И даже если потратить огромные ресурсы на то, чтобы распространить такую информацию, эффекта не будет. В лучшем случае все будут знать, что этот город очень *хочет* быть театральной столицей мира. Необходима вторая стадия брендинга – формирование позитивного восприятия (имиджа) бренда в сознании целевых аудиторий, иначе говоря продвижение концепции бренда.

### ФОРМИРОВАНИЕ ИМИДЖА БРЕНДА



Продвижение в контексте маркетинга – это коммуникационная связь между продавцом продукта и покупателем. Вместе с тем до недавних пор существовал стереотип, согласно которому продвижение (а многие российские маркетологи и пиар-менеджеры уже прививают русскому языку слово «промоушен») – это почти исключительно распространение информации об объекте продвижения по прямым информационным каналам. И лишь 10–20 лет назад стали широко использоваться более изощренные формы продвижения –

**ОСНОВА БРЕНДА – ИДЕНТИЧНОСТЬ ГОРОДА – ДОЛЖНА БЫТЬ ПРОЯВЛЕНА, ВОПЛОЩЕНА В ГОРОДСКОЙ СРЕДЕ И ВООБЩЕ В ПОВСЕДНЕВНОЙ ГОРОДСКОЙ ЖИЗНИ**

организация символических событий, спонсорские и благотворительные программы компаний, мерчандайзинг и различные формы PR.

В случае продвижения города мы имеем принципиально другие фронты продвижения. В первую очередь это не работа с информационными каналами, а работа по переустройству самого города, обогащение его среды признаками бренда. Основа бренда – идентичность города – должна быть проявлена, воплощена в городской среде и вообще в повседневной городской жизни. Для этого необходима кропотливая работа по выращиванию бренда города в городской среде.

Можно выделить четыре направления такого выращивания: 1) городское пространство, 2) городская инфраструктура, 3) сфера управления, 4) культурная жизнь города.

**НАПРАВЛЕНИЯ ВЫРАЩИВАНИЯ БРЕНДА В ГОРОДСКОЙ СРЕДЕ**



**РАБОТА С ГОРОДСКИМ ПРОСТРАНСТВОМ: ВИЗУАЛИЗАЦИЯ БРЕНДА**



Пространство – это уникальный ресурс брендинга, которым обладает место в отличие от брендируемых товаров, услуг и фирм. Городское пространство в брендинге города – лучшая творческая площадка для визуализации идентичности места. Форм и направлений этой работы может быть множество.

**АРХИТЕКТУРНЫЕ ПРОЕКТЫ**

Уникальные архитектурные проекты делают уникальным и город. Можно привести множество примеров, когда знаковые архитектурные сооружения формируют лицо города и становятся ключевыми элементами имиджа места. Например, Эйфелева башня в Париже, статуя Свободы в Нью-Йорке, Биг-Бен в Лондоне и Эмпайр-стейт-билдинг в Нью-Йорке. Главными проявлениями национальной идентичности мест традиционно выступают христианские, мусульманские, буддийские храмы, которые, как правило, располагаются в центральных, фокусных точках городского пространства и первыми привлекают внимание жителей и гостей города. Достаточно вспомнить Тадж-Махал в Дели, храм Святой Софии в Стамбуле, Киево-Печерскую лавру и Софийский собор в Киеве и, конечно же, соборы Московского Кремля, храм Христа Спасителя в Москве, Александро-Невскую лавру и Исаакиевский собор в Санкт-Петербурге.

Кроме вышеперечисленных, среди самых известных в мире сооружений, по которым угадывается бренд города, можно назвать собор Святого Семейства (Sagrada Familia) в Барселоне – неповторимое и перманентно достраивающееся воплощение творчества Гауди, барселонского гения места. Сразу несколько знаковых и баснословных по стоимости архитектурных и инфраструктурных проектов было возведено в Дубае – городе, который сегодня, пожалуй, наиболее осознанно и комплексно подходит к брен-



ЗДАНИЕ ОПЕРНОГО ТЕАТРА В СИДНЕЕ

дингу. Роскошный отель Burj Al Arab («единственный в мире семизвездочный отель», как говорится в рекламных простектах) стал визуальным символом эмирата. Нельзя также не сказать о здании Оперного театра в Сиднее, ставшем визитной карточкой города, о легендарном дворце Парижской оперы, о разбросанных по миру экстравагантных музеях Гуггенхайма...

Из относительно новых, но уже ставших знаковыми и всемирно известными сооружений стоит упомянуть олимпийский стадион в Пекине «Гнездо птицы», а также сооружения, которые в течение последних 10 лет участвовали в конкурентной гонке за звание самого высокого здания в мире. Это башня того же Burj Dubai (Дубай) – лидер первенства, Sears Tower (Чикаго), башни-близнецы Petronas в Куала-Лумпуре, башня Тайбэй-101 в Тайбэе. Не только названия, но и контуры, очертания этих сооружений знакомы всему миру и служат символом места.

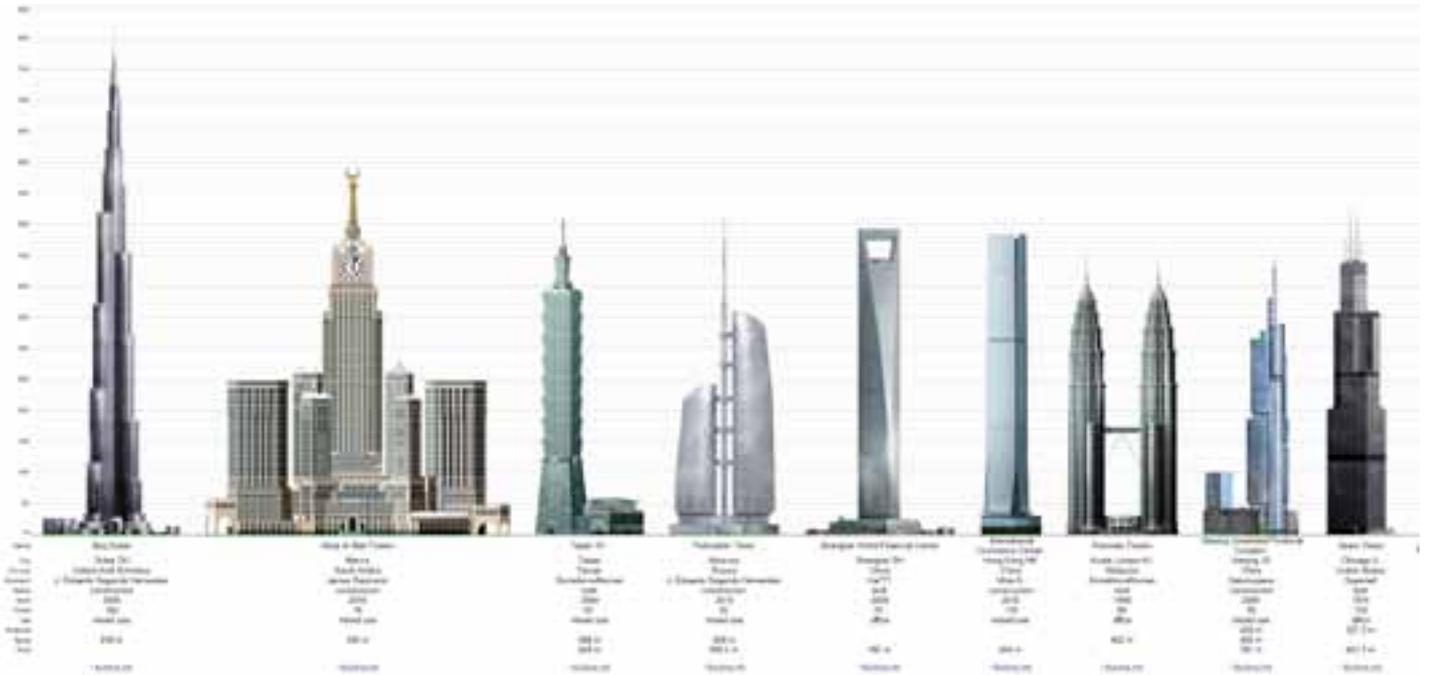
Разумеется, десятки знаковых сооружений, служащих бренду города, есть в Москве (здание ФСБ на Любянке, семь сталинских высоток, отель «Метрополь», «книжки» Нового Арбата, здание ГУМа и многие другие), Санкт-Петербурге (Зимний дворец, Адмиралтейство, Петропавловская крепость, Банковский, Львиный, Аничков и Троицкий мосты, архитектурный ансамбль стрелки Васильевского острова, Михайловский замок, здание Главного штаба) и других российских городах.



BURJ AL ARAB – ЕДИНСТВЕННЫЙ В МИРЕ СЕМИЗВЕЗДОЧНЫЙ ОТЕЛЬ, ПОСТРОЕННЫЙ В ЭМИРАТЕ ДУБАЙ



ЕДИНСТВЕННЫЙ В МИРЕ ИСКУССТВЕННО СОЗДАННЫЙ ПАЛЬМОВЫЙ ОСТРОВ (ЭМИРАТ ДУБАЙ)



САМЫЕ ВЫСОКИЕ ЗДАНИЯ В МИРЕ

**ЛАНДШАФТНЫЙ ДИЗАЙН**

В этой сфере также скрыт огромный потенциал для формирования городского бренда. Пространственная планировка, видовые площадки, конфигурация и тематика городских садов и парков, оформление приморских и речных городских набережных – все это может служить нарративом, повествованием об идентичности места.

**ТЕМАТИЧЕСКОЕ ЗОНИРОВАНИЕ**

Это способ городской (пере)планировки, при котором главными целями и задачами являются маркетинговые установки. Поскольку маркетинг города – это «продажа» города целевым аудиториям, то каждой из частей города «присваивается» функциональная нагрузка в соответствии с предпочтениями и пожеланиями различных «потребителей» города. Такой подход в корне отличается от стандартов территориального зонирования, принятого в большинстве городов (культурно-исторический центр, промышленная зона, селитебная зона и т.д.).

Почти заверченный и успешный эксперимент тематического зонирования проделан в Сеуле. Каждый из районов города (разумеется, с некоторыми допущениями) предназначен для той или иной целевой аудитории маркетинга города.

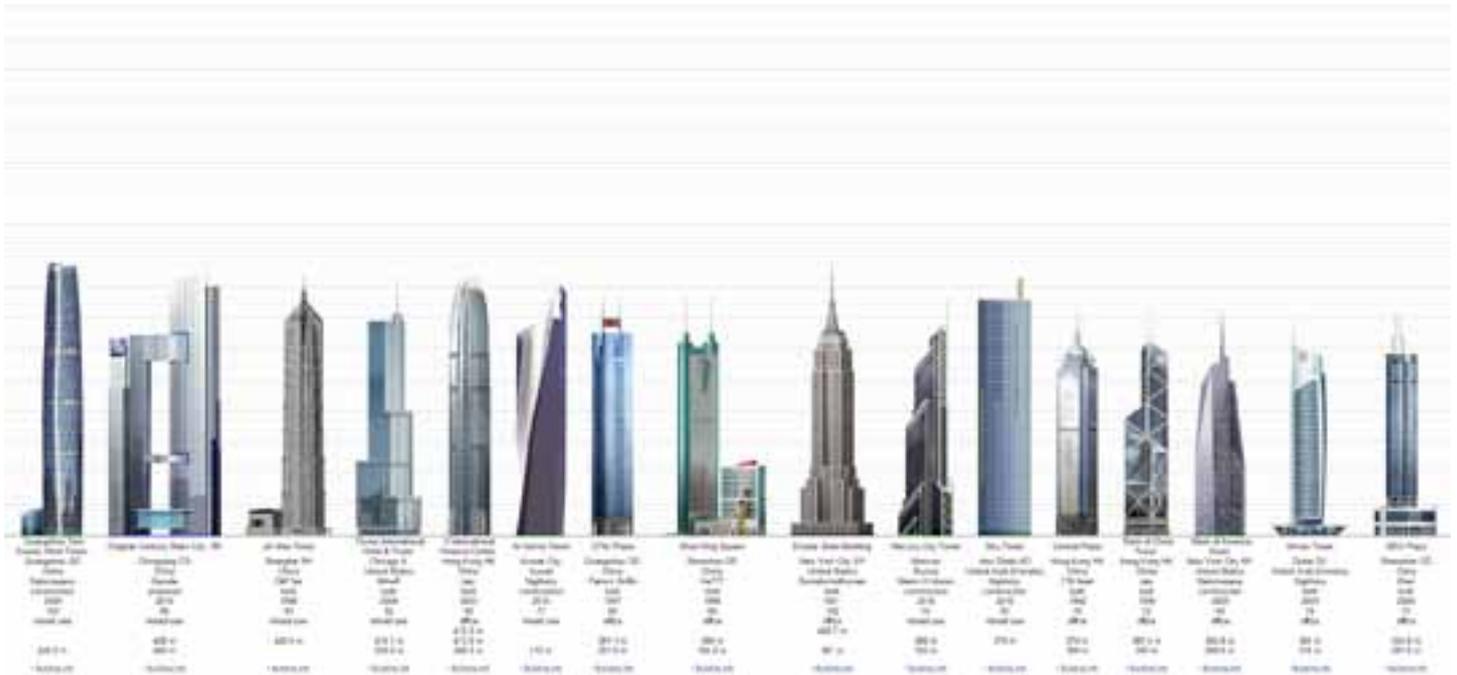
Тематическое зонирование в качестве главного инструмента продвижения бренда города выбрано здесь не случайно. Ведь, как уже упоминалось, Сеул

позиционируется как личность – город гостеприимный и приятный для общения, и неконфликтное, продуманное деление города между его «пользователями» как нельзя лучше отвечает этому подходу. Это действительно приветливый город, которому хочется сказать Hi Seoul!

Еще один пример. Частно-общественное партнерство World Business Chicago (WBC), координирующее все проекты по маркетингу Чикаго, в числе главных своих задач видит привлечение в город высокопрофессиональных резидентов – молодых специалистов со всей страны, только что получивших образование и ищущих место для работы. Так вот, главной приманкой для целевой аудитории WBC считает разделение Чикагской агломерации примерно на 200 культурных микрорайончиков (communities), каждый из которых обладает своим уникальным социальным микро-



КУЛЬТУРНЫЕ АНКЛАВЫ ЧИКАГО



ТЕМАТИЧЕСКОЕ ЗОНИРОВАНИЕ: СЕУЛ



ЦЕНТРАЛЬНАЯ ПЕШЕХОДНАЯ ЗОНА СЕУЛА:  
ГОРОД ДЛЯ МЕСТНОЙ МОЛОДЕЖИ



ГОРОД ДЛЯ ДЕТЕЙ



ЮЖНАЯ ЧАСТЬ РАЙОНА МЬЕОНДОН:  
ГОРОД ДЛЯ ТУРИСТОВ



СЕВЕРНАЯ ЧАСТЬ РАЙОНА МЬЕОНДОН: ГОРОД ДЛЯ АВТОМОБИЛИСТОВ  
(НИЖНИЙ ЯРУС) И ОФИСНЫХ СЛУЖАЩИХ (ВЕРХНИЙ ЯРУС)

ЧАЙНАТАУНЫ В ГОРОДАХ МИРА



ЛОНДОН



САН-ФРАНЦИСКО



СИДНЕЙ



ДУБЛИН



НАГАСАКИ



ПАРИЖ

климатом и неповторимым культурным колоритом. «Вы можете поселиться там, где вам захочется. Город удовлетворит любые ваши вкусы» – так говорится в рекламных роликах WBC<sup>1</sup>.

Тематическое зонирование города может принимать самые разнообразные формы и инициироваться вне маркетинговых задач. Но если только оно осуществляется, то неизбежно начинает служить формированию бренда города.

Еще одна из самых распространенных сегодня форм тематического зонирования – культурно-этнические кварталы. Практически в каждом мегаполисе мира сегодня есть своя Маленькая Италия, Маленькая Ирландия, свой Еврейский квартал и т.д. Выросшие из кварталов компактного расселения этнических иммигрантов, эти районы пережили периоды деградации и запустения, а затем внезапно возродились, но уже совершенно в ином виде. Сегодня они представляют собой не национальные, а культурные

1 URL: <http://www.worldbusinesschicago.com/make-your-mark/find-your-place/>

«гетто», полуестественные музеи под открытым небом, в которых круглосуточно кипит туристическая индустрия. Некоторые из них до сих пор заселены семьями «титовых» наций, но многие остаются этническими только по названию, привлекательному для туристов и любителей экзотического шопинга или этнической музыки. Национальные диаспоры и правительства стран, являющихся исторической родиной обитателей культурно-этнических кварталов, поощряют их развитие, поскольку сегодня они не только рекламируют национальную кухню, одежду и сувениры, но и пропагандируют национальную культуру в широком смысле слова<sup>2</sup>.

Наиболее яркое и массовое проявление этнокультурной разновидности зонирования – чайнатауны, которые сегодня есть во многих крупнейших городах мира. И что самое интересное, чайнатауны сами по себе стали брендом, выдерживая (и поддерживая)

2 В 2010 году Н. Михалков выступил с идеей воссоздания Немецкого квартала в Москве. Для современной Москвы такой проект был бы полезным прецедентом тематического зонирования, а также началом поиска концепции бренда российской столицы.

определенный, весьма строгий стандарт облика и характера. Любой турист четко знает, какой ассортимент услуг и впечатлений он сможет получить в чайнатауне, в каком бы городе мира ни находился.

Для города этнокультурная мозаика районов служит, безусловно, украшением и тем самым способствует развитию туризма и культуры. Но есть и другие эффекты, не менее, а возможно, и более значимые. Например, создание в американских городах этнокультурных районов (так называемое культурное оживление районов, *cultural revitalization*) в 1970–80-х годах стало очень действенным инструментом борьбы с этнической сегрегацией, преступностью и межнациональными конфликтами. Например, знаменитый Харлем, который еще 15–20 лет туристы обходили за версту, сегодня является одним из основных туристических магнитов Нью-Йорка.

#### ВНЕДРЕНИЕ ДИЗАЙНА БРЕНДА В ГОРОДСКУЮ СРЕДУ

Наконец, еще одно направление по выращиванию бренда – это внедрение элементов дизайна бренда в городскую среду, в визуальный ряд города. Цель подобных проектов очень проста: создать у целевых аудиторий (жителей, туристов, инвесторов) прочную ассоциацию между городской средой и символикой бренда. Сделать так, чтобы город и все важнейшие его атрибуты были неотделимы в сознании человека от концепции бренда. Скажем, Гонконг должен ассоциироваться с колоритным и энергичным китайским драконом. И наоборот: яркий китайский дракон – это не что иное, как прекрасный город Гонконг.

Конечно же осуществлять это внедрение нужно с особым искусством, аккуратно и ненавязчиво, иначе эффект будет обратным – как от навязчивой рекламы по телевидению.

Амстердам и Копенгаген – два европейских примера активного внедрения символики бренда в городскую среду. Копенгаген сегодня оперирует несколькими логотипами, рассчитанными на разные целевые аудитории брендинга (один – для бизнеса, другой – для туристов). Концепция продвижения города для туристов – «Чудесный Копенгаген», и ставка в ней делается, конечно же, на сказочный мир гения этого места – Андерсена.

Пространственные проекты, как ничто другое, способны передавать эмоциональные ценности бренда города – величественность и помпезность или изящество и пластику, южную яркость и живость или северное достоинство и сдержанность.



РУСАЛОЧКА – ОДИН ИЗ САМЫХ ТРОГАТЕЛЬНЫХ И ПОТОМУ СИЛЬНЫХ СИМВОЛОВ КОПЕНГАГЕНА



«Я АМСТЕРДАМ»



НАЗВАНИЕ БРЕНДА ГОНКОНГА – «МИРОВОЙ ГОРОД В АЗИИ»

## РАБОТА С ГОРОДСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРОЙ: ЗАКРЕПЛЕНИЕ БРЕНДА



В данном направлении работы, в отличие от всех остальных, города отнюдь не проявляют свою уникальность, а соревнуются в стандартном и по «одной шкале»: больше качественных дорог, лучше состояние жилого фонда, выше качество коммунальных сетей и уровень благоустройства города.

Важно понимать, что инфраструктура – это стартовая позиция, с которой начинается поиск бренда. И чем выгоднее позиция, тем, вероятнее всего, будущий бренд будет привлекательнее.

Важно понять и другое: качественная инфраструктура полезна на всех этапах брендинга. На начальном этапе хорошая инфраструктура предоставляет городу возможности для широкого выбора брендовых концепций. А если бренд уже более-менее состоялся – позволяет «потребителям» воспользоваться брендом. Иными словами, инвесторы, туристы, собственные и потенциальные жители могут действовать так, как это и предусматривалось целями и задачами брендинга. А вот если приемлемой инфраструктуры у города нет, то все разговоры о создании бренда окажутся профанацией. Впрочем, отсутствие инфраструктуры еще не повод отказываться от брендинга, и целью многих брендинговых кампаний ставится модернизация инфраструктуры.

Для российских городов инфраструктура – тема болезненная. Если провести социологическое исследование среди российских мэров и глав городских администраций, то, наверное, девять из десяти признаются, что инфраструктура, и прежде всего коммунальные сети и дороги, является их главной проблемой и заботой. Действительно, на протяжении многих десятилетий государство пренебрегало инвестициями в инфраструктуру, и выправлять ситуацию сейчас приходится ценой огромных затрат. В этом российские и восточноевропейские города сильно

отличаются от городов тех стран, которые раньше назывались капиталистическими.

Инфраструктура – понятие широкое. Составляя список приоритетов в модернизации тех или иных видов городской инфраструктуры, необходимо помнить о целевых аудиториях брендинга. Разным целевым аудиториям важны разные типы инфраструктуры. Инвесторам – наличие инвестиционных площадок, качество телекоммуникаций и коммерческой недвижимости. Также отметим, что их в последние годы не менее, чем чисто рыночные параметры, интересует качество городской среды, в частности уровень благоустройства городов, в которых они планируют вести свою производственную деятельность. Вкладываясь в город, инвестор тем самым разделяет с ним репутационные риски, а они, как мы знаем, бывают весьма и весьма высоки.

Для жителей (главной целевой аудитории брендинга) важнее всего качество жилья, стоимость и качество коммунальных услуг, комфортность городской среды.

Туристы, со своей стороны, озабочены транспортной доступностью городских достопримечательностей, уровнем развития гостиничной инфраструктуры, состоянием системы уличного питания. Иными словами, им нужно по возможности быстро добраться до любого памятника или музея, вкусно и недорого перекусить в городе, а после насыщенного впечатлениями дня с комфортом отдохнуть в гостинице, соответствующей их достатку.

К слову, в этом проявляется еще одна польза маркетинга через брендинг – он позволяет выделить приоритеты развития городской инфраструктуры. Другой критерий выбора при финансировании инфраструктурных проектов – способствуют ли они реализации других проектов в рамках маркетинга и брендинга.

Сегодня для дальнейшего и успешного развития российских городов необходимо совершенствовать:

- коммунальную инфраструктуру (состояние инженерных сетей и качество предоставления коммунальных услуг);
- транспортную инфраструктуру и дорожное хозяйство;
- информационную инфраструктуру (развитие интернет-технологий, повышение качества телекоммуникаций и мобильной связи);
- социальную инфраструктуру (объекты образования, здравоохранения, социальной защиты);
- инфраструктуру досуга (спорт, развлечения, культурный отдых)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> До 2008 года, до начала финансово-экономического кризиса



ОДИН ИЗ САМЫХ ПОПУЛЯРНЫХ И УЗНАВАЕМЫХ СИМВОЛОВ ЛОНДОНА – ЭМБЛЕМА ЛОНДОНСКОГО МЕТРОПОЛИТЕНА, КОТОРАЯ В ПОСЛЕДНЕЕ ВРЕМЯ ВСЕ ЧАЩЕ ИСПОЛЬЗУЕТСЯ КАК ЛОГОТИП ЛОНДОНА



Кроме того, конечно, важно следить за состоянием жилищного (в том числе гостиничного) фонда и заниматься благоустройством территории (озеленение, уборка мусора, уличное освещение).

Хорошая инфраструктура может служить не только фоном для становления бренда города. Она вполне в состоянии стать активной составляющей бренда. Так, например, происходит в Лондоне, где метрополитен – старейший в мире и до сих пор входящий в тройку лучших по качеству – становится активным элементом бренда города.

Самым модным в мире бразильским городом сегодня становится город Куритиба. За последние 10 лет он приобрел славу города с лучшим в мире транспортом. Куритиба – центр крупной агломерации на юге Бразилии с населением 3,7 млн человек, который прославился отсутствием пробок на дорогах и тем, что 85% его жителей ежедневно пользуются общественным транспортом.

Тридцать лет назад новый мэр города кардинально изменил улично-дорожную сеть, отведя центральные, лучевые магистрали под скоростные автобусы. В соответствии с новой схемой планировалось распределение плотности жилой застройки и объектов

социальной инфраструктуры. Большой по сравнению с традиционным автобус с более широкими дверями плюс автоматическое управление – светофоры переключаются из автобуса, что обеспечивает ему приоритет в движении, – все это позволяет в среднем в три раза быстрее перевозить в час в три раза больше пассажиров.

Более 1250 автобусов девяти типов приспособлены для решения конкретных задач, одна из них – чтобы оставалось меньше пустых пассажирских мест. 245 тщательно согласованных радиальных, кольцевых и соединительных маршрутов, обозначенных 12 разными цветами и сходящихся на 25 терминалах, охватывают весь город и его окрестности. Автобусы совершают ежедневно 17 300 поездок на расстояние 800 км на один маршрут, покрывая 370 тыс. автобусо-километров в день. Выделенные магистрали, перестроенные автобусы, специальная сеть автоматизированных пандусных остановок позволили сделать местный общественный транспорт, по мнению экспертов, лучшим в мире.

Важно отметить, что город Куритиба преуспел не только в городских реформах, но и в брендинге. «Куритибское чудо» активно продвигается в информационном пространстве. Бывший мэр города, автор «чуда» Ж. Лернер неустанно колесит по миру, выступает на конференциях, дает мастер-классы по вопросам пространственной организации города и рассказывает, рассказывает... К 2010 году, пользуясь моделью Куритибы, свою транспортную систему пере-

са, в российских городах наблюдался большой прогресс в совершенствовании инфраструктуры досуга. Практически во всех областных центрах были открыты аквапарки, в некоторых – стадионы и спортивные центры, которые финансировались в том числе и за счет бизнеса. Затем большинство подобных проектов было заморожено.



ПАНОРАМА КУРИТИБЫ

МАГИСТРАЛЬ ОБЩЕСТВЕННОГО ТРАНСПОРТА



АВТОБУСНАЯ  
ОСТАНОВКА

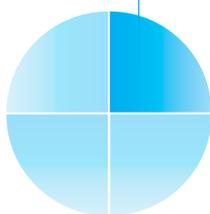
строили Богота, Гуаякиль (Эквадор), Гватемала, Панама-Сити и еще с десятком крупных мегаполисов<sup>1</sup>.

Куритиба – самый популярный бразильский город Рунета<sup>2</sup>. Экзотически звучное название выгодно сочетается с репортажами о транспортном чуде и фотографиями городских автобусных остановок, похожих на декорации для фантастического фильма.

В отличие от трех других секторов брендинга в инфраструктурном секторе большие города оказываются в выигрышных стартовых условиях по сравнению с малыми. Мегаполис обладает широким ассортиментом инфраструктурных сетей. Вместе они создают мультипликативный эффект масштаба, дающий дополнительные импульсы к развитию местной экономики, улучшают инвестиционный климат и открывают возможности для развития таких элементов городской жизни, которые могут существовать только в крупногородской среде. Это касается, например, отдельных, эксклюзивных видов культурного досуга, образования, творческих индустрий, науки.

## КУЛЬТУРНАЯ ЖИЗНЬ В ГОРОДЕ: ОЖИВЛЕНИЕ БРЕНДА

- ОРГАНИЗАЦИЯ СИМВОЛИЧЕСКИХ СОБЫТИЙ
- ГЕНИЙ МЕСТА
- УПРАВЛЕНИЕ КУЛЬТУРНЫМИ РЕСУРСАМИ
- МИФОЛОГИЯ ГОРОДА
- PUBLIC ART
- СПЕЦИФИЧНАЯ СРЕДА ДЛЯ МОБИЛИЗАЦИИ ТВОРЧЕСКОГО КЛАССА
- СОЦИОКУЛЬТУРНОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ
- КУЛЬТ НИЗОВЫХ ИНИЦИАТИВ
- СТИМУЛИРОВАНИЕ МЕСТНОГО ПАТРИОТИЗМА



КУЛЬТУРА:  
ОЖИВЛЕНИЕ БРЕНДА

Несмотря на то что в нашей стране о культуре говорится все больше, роль ее в развитии территорий катастрофически недооценивается. Можно было бы назвать это постсоветским синдромом, поскольку в Советском Союзе культура всегда была бюджет-

ной падчерицей для территорий и финансировалась по остаточному принципу. Однако не только у нас, но и за рубежом культура привлекает особое внимание специалистов по развитию территорий. И проблем с управлением в этой сфере тоже очень много.

Первая из них – это необходимость расширения границ самого понятия. С одной стороны, в обиходе сложилось представление, что культура – это, во-первых, то, что творят гении, а во-вторых, нечто эпизодическое и необязательное (театр раз в месяц). С другой стороны, экспертной, зафиксировано не менее 160 определений культуры, из которых автору ближе всего определение, предложенное Б. Малиновским: «...культура – это вся та деятельность человека, которую нельзя объяснить исходя из его анатомии и физиологии» [Малиновский, 2005].

Если толковать культуру максимально расширительно, то можно сказать, что культура общества (сообщества) определяется набором культурных сценариев, то есть набором *типичных моделей поведения человека в типичных ситуациях*. Так вот, в недавнем прошлом культура была необязательным элементом для города. На специфичные, местные культурные сценарии никто не обращал внимания. В СССР, например, в одних городах культура «заводилась» почти случайно (хорошо известно, что в этом велика была заслуга политических ссыльных и эвакуированных во время войны), в других городах, наоборот, насаждалась властями («У нас областной центр, а драматического театра нет, не порядок!»). Культура была тем же, чем крем для торта: красиво, конечно, но и без него сойдет.

Сегодня, в эпоху глобализации, ситуация принципиально иная. Культура из *градообслуживающей* отрасли становится *градообразующей*. И если нет в городе уникальных культурных сценариев поведения, значит и идентичности у этого города нет, то есть нет города как такового...

Так что и задача направления «Культура» в брендинге города намного важнее и масштабнее, чем можно предположить. Это не только и не столько создание произведений искусства, напоминающих о бренде. Это работа на то, чтобы у горожан появились *культурные сценарии (модели поведения), созвучные идее бренда*. В других секторах бренд выращивается в городском пространстве, в инфраструктуре, в управлении. А проекты данного направления нацелены на его выращивание в сознании горожан. Прививка идеи бренда жителям города позволяет в дальнейшем и им самим запускать новые культурные проекты, что делает бренд живучим и, следовательно, более устойчивым ко всяким внутренним и внешним рискам.

1 См. [www.citymayors.com/transport/guatemala-transmetro.html](http://www.citymayors.com/transport/guatemala-transmetro.html)

2 Наиболее содержательные русскоязычные статьи о Куритибе в Интернете: «Почему этот город едет» (URL: <http://www.archnadzor.ru/?p=1240>), «Самый транспортный город в мире» (URL: <http://www.railblog.ru/samyj-trasportnyj-gorod-v-mire-kuritiba/>).

Работа с рядовыми жителями города в процессе брендинга очень важна. Горожане такие же субъекты, носители и хранители бренда, как и «внешние» целевые аудитории. Только горожане выступают носителями и хранителями идентичности места, а целевые аудитории – имиджа места.

Какие цели преследует такая работа с жителями?

Во-первых, это развитие местного патриотизма – повышение градуса влюбленности горожан в свой город, без чего невозможно увлечь их идеей бренда. Во-вторых, необходимо стимулировать людей к творческой самореализации. И наконец, жители должны быть готовы к тому, чтобы самостоятельно инициировать микропроекты, созвучные идее бренда. Этому можно научить. Обучающие технологии хорошо известны, и одна из них – социокультурное проектирование. В процессе разработки концепции бренда социокультурное проектирование используется для поиска горожанами альтернативных идей. На этапе продвижения бренда очень рекомендуется поощрять местные общественные организации к выдвижению собственных идей по развитию городской идентичности. Это может происходить в разных формах, самой традиционной из которых является художественная самодеятельность.

В этой связи крайне полезно создавать в городе культ низовых инициатив. Любые инициативы жителей по переустройству своей территории или организация клубов по интересам необязательно должны реализовываться, но обязательно – публично поддерживаться и пестоваться (к слову сказать, предпринимательство – это тоже низовая инициатива). Только так население становится городским сообществом, которое, по сути, и есть Город.

Однако в России, к сожалению, любые низовые инициативы – это большая редкость, почти нонсенс. Что понятно – прошибить чиновничьи заслоны редко получается. Тем не менее в пределах одного города, приступившего к формированию бренда, эту проблему можно и нужно целенаправленно решать.

Еще один, важнейший момент: в поиске и развитии бренда критически важна роль местного творческого (креативного) класса. Это те люди, которые способны артикулировать смысл города и передавать его в яркой, запоминающейся, эксклюзивной форме. Однако творчество требует особой атмосферы – толерантной, дружелюбной, свободной, вдохновенной. В ведущих инновационных центрах мира создание такой атмосферы становится приоритетом и городских администраций, и высокотехнологических компаний-работодателей.

Итак, действуя в секторе «Культура», города должны демонстрировать свою неповторимость, ис-

ключительность. Какие же проявления культурной жизни города лучше других способны оживить бренд? Выделим несколько самых важных и интересных направлений.

#### ОРГАНИЗАЦИЯ СИМВОЛИЧЕСКИХ СОБЫТИЙ

Об экономике событий мы подробно рассказываем в заключительной главе книги. Разнообразие фестивалей, карнавалов, праздников, конкурсов, спортивных состязаний, выставок создает определенную эмоциональную атмосферу в городе. Если же организовывать события в прямой или косвенной привязке к идентичности города, то это обеспечит эмоциональную составляющую бренда.

#### ГЕНИЙ МЕСТА

Один из самых полюбившихся европейским городам типов брендинга – это использование при построении идентичности города атрибутов жизни, творчества и характера знаковой личности, которая может восприниматься как символ города. Мы уже отмечали в числе эффективных приемов брендинга – представление города как живой, эмоциональной и характерной фигуры. Если у города есть *Genius Loci* – гений места, то можно считать, что эта задача уже выполнена. Не нужно придумывать специальный образ-символ, он уже готов, и остается лишь культивировать его и пропитывать им культурную жизнь города. А поскольку каждая личность многогранна, это дает множество возможностей для смыслового связывания черт характера и великих дел местной знаменитости с родным городом.

Позиционирование города через гений места можно назвать *эффектом Гауди*. Именно своему знаменитому жителю, архитектору Антонио Гауди Барселона во многом обязана тем, что стала столь привлекательной в глазах туристов. Город воспринимается как огромная декорация к жизни и творчеству этого уникального мастера, и на этот зонтичный бренд теперь можно накручивать любые проекты в самых разных сферах жизни города, то есть во всех пяти секторах брендинга.

В Европе есть города, конкурирующие за то, чтобы «прописать» у себя великих людей. Наиболее популярные фигуры – Ван Гог, Шекспир, Моцарт (пожалуй, первое место по популярности), Колумб, Эйнштейн, Кафка, Наполеон, Пикассо, Леонардо да Винчи. Обратите внимание – у всех перечисленных гениев, помимо того что они гении, есть и другая общая черта – драматизм, а иногда и романтическая загадочность судьбы. И это очень важное дополнение к бренду места – когда остается пространство для романтизации или мифологизации основного образа.



СОБОР СВЯТОГО СЕМЕЙСТВА (LA SAGRADA FAMILIA) –  
ЛЮБИМЫЙ ОБРАЗ БАРСЕЛОНСКИХ ХУДОЖНИКОВ

Связь символических фигур с символикой городов имеет многовековые традиции. Для греческих полисов такими фигурами были, как правило, божественные покровители эллинской поры (Афины – Афина, Эфес – Афродита, Троя – Аполлон и т.д.). У известных средневековых городов – городов в полном смысле этого слова, с сильным самосознанием, городским патриотизмом и основанных на принципах самоуправления – возникают свои «персональные» бренды – христианские подвижники и святые (Париж – св. Женеви́ева, Венеция – св. Марк, Флоренция – св. Иоанн). Некоторые российские аналоги: Муром – Петр и Феврония Муромские; Саров – Серафим Саровский, Углич – св. Димитрий.

Забавно, что не только реальные герои становятся основой для бренда территорий, но и вымышленные. Множество литературных, музыкальных, сказочных и киноперсонажей используются в брендинге города. В Лондоне обширный (и продолжающий расширяться) район посвящен Шерлоку Холмсу. Мы бродим по местам его «боевой славы», читаем на перекрестках таблички, напоминающие о его приключениях и ловим себя на мысли, что воспринимаем этого литературного героя как реального человека. Нельзя побывать в Вероне и не увидеть балкон Джульетты, дом Ромео и даже площадь, на которой состоялся

поединок Ромео и Тибальта. В общем, этот итальянский город в буквальном смысле населен образами героев английской трагедии, автор которой в Вероне никогда не был<sup>1</sup>. В Стокгольме вам покажут дом, на крыше которого жил Карлсон, в Копенгагене есть дом, где жили Кай и Герда.

Российские города также начинают использовать эффект Гауди. При этом городов, позиционирующих себя через вымышленные персонажи, гораздо больше. К этому типу, в частности, относятся два хрестоматийных примера маркетинга: Мышкин и Великий Устюг. Вообще, «сказочная» тема оказалась чрезвычайно востребованной местными искателями местных брендов. Практически все герои русских народных сказок сегодня уже «приватизированы» конкретными городами (невостребованным остается пока лишь Змей-Горыныч). Города Кукобой (Ярославская область) и Кириллов (Вологодская область) конкурируют за образ Бабы-яги. В Ульяновске не утихает компания, связанная с Колобком. Летом 2012 года появ-

<sup>1</sup> По крайней мере, так считают шекспироведы. А вообще, фигура Шекспира не менее мифологична, чем его персонажи, и среди специалистов не утихают споры о том, кто в действительности был автором его гениальных произведений.

вилось сразу два памятника Добрыне Никитичу – близ поселка Шилово Рязанской области и в украинском городе Коростень (Житомирская область). Автор шиловского памятника, на мой взгляд, гениально справился с поставленной задачей. Добрыня – это не исторический персонаж, а мифический, соби-



ПАМЯТНИК ДОБРЫНЕ НИКИТИЧУ ОКОЛО ПОСЕЛКА ШИЛОВО

рательный образ русского витязя, который не существовал в действительности. И ровно это передает памятник: массивный металлический контур (символ нашего желания чтить и воссоздавать героев), два понятных атрибута (щит и меч) и пустота внутри (символ воображаемого героя).

### УПРАВЛЕНИЕ КУЛЬТУРНЫМИ РЕСУРСАМИ

До недавних пор все культурные ресурсы как объекты управления были представлены: 1) объектами традиционной культурной инфраструктуры (театры, кинотеатры, галереи и проч.); 2) искусством, «наполняющим» культурную инфраструктуру; 3) объектами культурного наследия (музеи, памятники, историческая застройка). Сегодня, благодаря принципиально новому взгляду на культуру, расширяется представление о культурных ресурсах территории. Теперь в их состав можно включать и *уникальные культурные сценарии* поведения и быта, свойственные исключительно данной территории. Таковыми могут быть:

- язык, местные наречия, говор, сленг<sup>1</sup>;
- мифология места и мифотворчество (об этом разговор чуть ниже), историческая память, воспоминания;
- специфичные информационные ресурсы, формы коммуникации, традиции общения;
- духовно-религиозные ресурсы (местные конфессиональные сообщества, местные традиции празднования религиозных праздников);
- сугубо местные традиции деловой культуры, предпринимательства, традиционные ремесла;
- семейные и родственные традиции, традиции воспитания детей, обучения;
- традиции местной кухни;
- этнонациональная культура<sup>2</sup>;
- спортивные традиции, местные спортивные

1 Например, специфично местные слова – яркое проявление местного самосознания у петербуржцев.

2 Колорит этнонациональной культуры может быть доминирующим и определяющим для всех других элементов культурных ресурсов территории – архитектуры, культурных обытий, традиций, менталитета и проч.

школы, местные «брендовые» спортивные клубы, команды;

- формы и традиции гражданской активности.
- формы досуга и развлечений, местные праздники, фольклор.

Почему мы так подробно останавливаемся на культурных ресурсах в контексте брендинга города? Да потому, что любой пункт из приведенного списка может стать платформой для формирования идентичности места и, соответственно, бренда места.

Городская среда может в одних случаях стимулировать развитие позитивных культурных сценариев, а в других – тормозить. Сегодня для городов, сделавших ставку на культуру в своем развитии, актуальна задача *управления* культурными ресурсами, что является основой *культурной политики* территории. Управление культурными ресурсами – это:

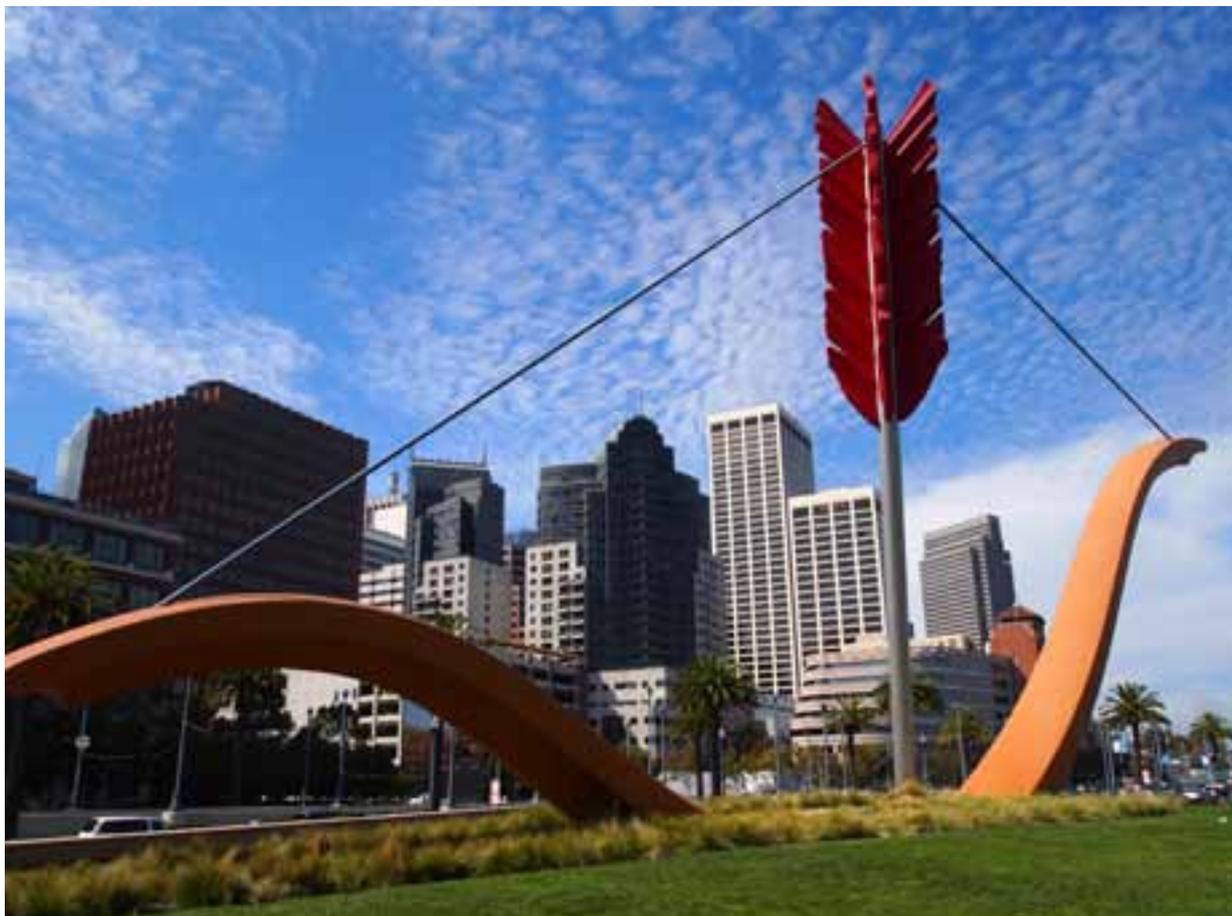
- идентификация, выявление культурных ресурсов;
- оценка культурных ресурсов;
- выделение приоритетов поддержки и развития отдельных видов культурных ресурсов в соответствии со стратегическими приоритетами развития территории;
- поиск новых методов и технологии поддержки и развития культурных ресурсов;
- оценка влияния культурных ресурсов на социально-экономическое развитие территории.

И еще один пункт – ключевой – необходимо добавить в этот список. *Создание новых культурных ресурсов*. Культурные ресурсы – это не данность. Можно не только воссоздавать утраченное, но и создавать нечто новое. И при этом «бездарная среда индустриальных центров может оказаться самым эффективным тренажером отечественного креативного мышления» [Аллахвердиева, 2009, с. 30].

### МИФОЛОГИЯ ГОРОДА

Мифы, легенды, истории, анекдоты, рассказы – это особая форма городской культуры. Ключевое значение для брендинга города они приобретают, будучи непосредственно связанными с историей города, его пространством, конкретными зданиями и объектами.

Любая легенда, связанная с городом, – трагическая, романтическая, правдивая или выдуманная – заставляет воспринимать город особенно эмоционально, будит воображение, заставляет смотреть на него другими глазами. Конечно же, это придает месту особый колорит, причем тем более выразительный и запоминающийся, чем печальнее, страшнее или даже трагичнее история. Легенды о привидениях в конкретных домах, о тюремных казематах, поте-



ЛЮБИМАЯ ЛЕГЕНДА ЖИТЕЛЕЙ САН-ФРАНЦИСКО, МАТЕРИАЛИЗОВАННАЯ В ГИГАНТСКОМ СООРУЖЕНИИ В СТИЛЕ ПАБЛИК-АРТ: «КУПИДОН, ПРОЛЕТАЯ НАД НАШИМ ФРИСКО, СЛУЧАЙНО ОБРОНИЛ СВОЙ ЛУК...»

рянных сокровищах, преступлениях<sup>1</sup>, личных драмах знаменитых горожан обладают способностью эмоционально воздействовать на людей и особенно врезаются в память. И наоборот, веселые и оптимистичные мифы намного хуже приживаются в городских брендах.

Еще одна подмеченная особенность: чем больше горожане любят свой город и чем сильнее уровень местного самосознания, тем больше живет легенд и мифов о городе. Определенно, мифотворчество начинается тогда, когда у людей есть интерес к своему городу, желание размышлять о нем и ментально дорабатывать.

Есть города с очень сильным мифологическим сознанием жителей. Такова, например, Чердынь (Пермский край), где автору довелось побывать. О чем бы ни заходил разговор – об отдельно стоящем дереве, о церкви или роднике, по любому поводу чердынцы

вспоминают десятки историй, поверий, анекдотов. Мифологический фон в городе настолько силен, что, кажется, если бы вдруг все эти истории в одночасье были забыты, то и города самого не стало бы, исчез бы город!

Особая «отрасль» мифологии города – это легенды и мифы, связанные с конкретными строениями и памятниками. Сильнейшее эмоциональное поле создано многочисленными легендами вокруг Михайловского (Инженерного) замка в Санкт-Петербурге. Много легендарных (в прямом смысле слова) объектов и в Москве. Например, сталинская высотка главного здания МГУ, знаменитый Дом на набережной (ул. Серафимовича, 2), здание на Лубянке, булгаковская «нехорошая квартира» на Большой Садовой, МХАТ в Камергерском переулке и многие-многие другие.

Иногда, чтобы привлечь к городу или отдельному объекту внимание целевых аудиторий, мифотворчество подогревается специально. Например, роман «Призрак Оперы», а затем многие из его экранизаций и одноименный мюзикл Э. Ллойда Вебера ча-

<sup>1</sup> В Лондоне есть целая серия экскурсий под названием «Лондон Джека Потрошителя». В Эдинбурге разработан туристический маршрут «От доктора Джекила к мистери Хайду» по мотивам повести Р. Стивенсона.



ПАМЯТНИК «КЛАВЕ», ЕКАТЕРИНБУРГ



ПАМЯТНИК СЛЕСАРИУ СТЕПАНЫЧУ В ОМСКЕ

стично или полностью финансировались из бюджета Парижского оперного театра. Цель – привлечение публики и создание романтического и загадочного образа самого здания Grand Opera de Paris.

#### PUBLIC ART

До сих пор в русском языке не существует удачного, адекватного перевода слова «паблик-арт», хотя само явление уже получило всеобщее признание и снискало любовь горожан. Паблик-арт – это искусство городских улиц, интерактивное искусство, любой случайный прохожий может им «пользоваться» и даже участвовать в его создании; это форма «игрового» искусства.

В 2005 году в Екатеринбурге по проекту художника А. Вяткина был создан памятник клавиатуре – «Клаве». Сооружение мгновенно стало

знаменитым и любимым всеми без исключения горожанами. По клавишам с упоением прыгают дети. Для молодежи и постарше это теперь излюбленное место встреч. Если одновременно встать на клавиши Ctrl, Alt и Delete, то можно «перезагрузить мир». Правда, для этого потребуются помощники. А компьютерное сообщество Екатеринбурга вообще объявило памятник культовым местом, в связи с чем река Исеть теперь пишется как I-сеть [Гандрабура, 2008].

В российских городах в последние годы широко распространились памятники «профессионалам», или городским типажам, – водителю, водовозу, связисту, научному работнику, фотографу, доктору, челноку, спортсмену.

Любим жителями Омска слесарь Степаныч, также изменивший культурную атмосферу площади, на которой он «трудится». Омские специалисты вообще отмечают, что при поиске бренда Омска необходимо делать акцент на визуальные символы, и в частности на малые скульптурные формы [Примак, 2010]. При этом особо выделяются уличные произведения местного скульптора А. Капралова («Дон-Кихот», «Крест несущий» – памятник Ф.М. Достоевскому, «Коммунальный карась», «Динамическое равновесие» и другие работы).

Также в российских городах получили распространение памятники сказочным животным, имеющим (или условно имеющим) символическую связь с местом: зайцу – на Заячьем острове в Санкт-Петербурге, Волку из мультфильма «Жил-был пес» в Томске, козе в Урюпинске, волку в Тамбове (о котором уже упоминалось), Чебурашке и крокодилу Гене в Раменском (Московская область) и многие другие.

На одной из фокусных видовых точек ладшафта Сан-Франциско покоится гигантский лук, случайно оброненный пролетающим мимо Купидоном.

Примеров монументального и юмористического паблик-арт можно приводить очень много, в том числе и в российских городах их становится все больше.

Почему мы не отнесли этот вид городского искусства к сектору «Работа с городским пространством»? Потому что это «живая» архитектура, играющая с человеком. Вступая в коммуникацию с горожанами, эти необычные сооружения драматизируют пространство города, оживляют его. И что еще более важно, паблик-арт меняет саму городскую среду, а также поведение людей, их отношение к искусству и пространству, в котором они живут. Так что паблик-арт – это также технология стимулирования творческой саморализации горожан.

Есть и другие разновидности паблик-арт. В Европе и США очень популярны так называемые живые



ЖИВЫЕ СКУЛЬПТУРЫ НА УЛИЦАХ ЕВРОПЕЙСКИХ ГОРОДОВ

статуи (*living statues*), или уличные мимы. Мимы создают свою неповторимую коммуникацию со зрителем и также могут внести решающий вклад в оживление городского бренда. Пожалуй, наибольшее количество мимов можно встретить сегодня в Барселоне, Париже, Эдинбурге, Нью-Йорке. В голландском Арнеме, португальском Эспино, а также в Буэнос-Айресе проходят ежегодные фестивали мимов, на которые съезжаются десятки тысяч участников и зрителей со всего мира.

Почти в каждом российском городе в дни новогодних и рождественских праздников на центральных площадях, помимо елки, устанавливаются сказочные ледяные фигуры. Это ставшая уже привычной для нас форма публич-арт вполне может использоваться для выращивания бренда города.

Наконец, стоит обратить внимание на граффити,

которое, на взгляд автора, является формой публич-арт. В обществе она зачастую считается деструктивной, хотя на самом деле это не что иное, как выход энергии самовыражения определенной категории горожан. И почему бы не направить эту энергию в конструктивное русло на благо городского брендинга?

Культурные проекты, разнообразию которых, видимо, нет предела, критически важны для формирования идентичности города. Они создают *символический капитал* города, на котором зиждется городская идентичность и в отсутствие которого она не может без искажений конвертироваться в имидж города.



ГРАФФИТИ В МОСКВЕ

## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ОСНОВА БРЕНДИНГА: УПРАВЛЕНИЕ БРЕНДОМ



Как организовать позиционирование и продвижение города, «запустить» процесс брендинга? И кто должен делать первый шаг? Большинство авторов, исследующих маркетинг и брендинг мест, признаются, что без организационной основы никуда, но тем не менее аккуратно обходят эту тему и пишут в конце: данный аспект маркетинга мест еще ждет своих исследователей в будущем. В результате немало программ по территориальному брендингу остается на бумаге из-за отсутствия механизма реализации.

Итак, в чем же сложность?

В отличие от корпоративного маркетинга, где процессом управляет подразделение (собственное или нанятое), состоящее из профессионалов-маркетологов, маркетинг территории может осуществляться только на основе социального партнерства. И чем шире круг партнеров, тем лучше. Ни один из общественных или государственных институтов в рамках города не обладает достаточными ресурсами, полномочиями и профессионализмом для того, чтобы осуществлять маркетинг и брендинг самостоятельно.

Партнерство – одно из ключевых слов в брендинге. Но партнерство – это сложная форма отношений, подразумевающая единство цели партнеров при разности их задач и частных интересов. Наладить социальное партнерство во имя конкретного общего дела непросто. Особенно большие проблемы с этим на постсоветском пространстве, где иерархические, вертикальные отношения доминируют над сетевыми, горизонтальными связями.

Приступая к формированию консорциума по брендингу города, следует объяснить потенциал-

ным участникам их выгоды, а именно какие ценности бренда будут работать на них, если такой бренд совместными усилиями вырастить. Ценности бренда, как мы помним, могут быть разными: функциональными, социальными, эмоциональными. Для бизнеса – городских предприятий и фирм – наиболее важны, конечно же, функциональные ценности, и прежде всего продвижение на внешних рынках с помощью городского бренда своих товаров, услуг и корпоративного имиджа. Для общественных организаций и вообще для жителей города более ценными могут быть социальные и эмоциональные ценности: возможность жить в модном, брендовом городе (для молодежи), внимание и уважение к родному городу со стороны (для патриотов города) и т.д. Для властей в зависимости от конкретной ситуации важны разные мотивы: в одном случае забота об экономическом развитии города через приток инвестиций и туризм, пополнение бюджета, в другом – репутация администрации, влияние на избирателей, консолидация местного сообщества вокруг решения городских проблем.

### ФОРМИРОВАНИЕ ИНСТИТУТОВ БРЕНДИНГА

Кто или что выступает в роли ведущего организационного звена брендинга города? Это зависит от двух факторов.

Во-первых, от целевой направленности маркетинга и брендинга. Если город стремится к инвестиционному маркетингу и главная целевая аудитория – инвесторы, то во главе процесса оказываются городские предприятия, агентства экономического развития, реже – городские власти и т.д. Если брендинг больше нацелен на туристическую привлекательность, то эпицентром активности становятся туристические компании, местные рестораторы, отельеры, транспортные компании. Иначе говоря, энтузиазм организаторов прямо пропорционален их профессиональной заинтересованности в результатах брендинга.

Во-вторых, распределение активности в иницировании брендинга зависит от того, насколько велик и влиятелен креативный класс города и имеет ли он представительство в различных слоях местного сообщества – в деловых кругах, среди чиновников, в общественных организациях, СМИ.

Почему так важна креативная составляющая? Чтобы осознать необходимость бренда города, сформулировать и запустить эту идею в круги, принимающие решения, необходимы люди, мыслящие творчески, открытые к инновациям. Ведь маркетинг и брендинг – это не обязательные прерогативы. Их нет в списке полномочий государственных органов и местных вла-



ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СХЕМА ПРОГРАММЫ ПО МАРКЕТИНГУ БАЗЕЛЯ

стей<sup>1</sup>. Бизнес со своей стороны также может использовать бренд города для максимизации прибыли, а может и не использовать. Поэтому креативный класс выступает катализатором процесса.

Можно выделить три организационные модели брендинга города, сложившиеся в зарубежных странах.

Первая модель – назовем ее *административной* – это когда в качестве инициатора формирования бренда территории выступают государственные институты или муниципальные власти. Они сравнительно редко делают это без давления со стороны местного бизнеса или общественности. Но такие случаи все же есть. Например, швейцарский Базель.

В конце 1990-х годов городской актив Базеля стал активно анализировать различные модели организации маркетинга города. В результате была выбрана модель, при которой ведущая роль в продвижении интересов города принадлежит администрации кантона Базель<sup>2</sup>. В 2003 году была разработана целевая программа «Маркетинг Базеля», направленная на продвижение города как центра прекрасного образования, центра туризма и комфортного места для жизни [Braun, 2008, р. 117–121]. Вначале было принято решение, что координировать процесс будет

внешняя по отношению к администрации города компания. Для этого было создано некоммерческое партнерство «Маркетинг Базеля» (Stadtmarketing fur Basel). Однако по прошествии двух лет схема была изменена и приобрела довольно сложный вид (см. рис.).

Три ключевых департамента администрации кантона Базель создают Исполнительный комитет по маркетингу города, который регулярно собирается и выдвигает стратегические текущие задачи маркетинга города в соответствии с программой «Маркетинг Базеля». Исполнителем предписаний комитета является координационная группа из семи человек, которая работает в составе Департамента экономики и социальной политики администрации кантона и в свою очередь организует работу всех внешних структур, так или иначе задействованных в маркетинге. Представители этих организаций принимают участие в работе Координационного общегородского комитета по маркетингу. Координационная группа транслирует последнему текущие целевые установки для маркетинговых проектов, а организации-участники, каждая со своей стороны, предлагают конкретные проекты по своей тематике, соответствующие полученным целевым установкам. Проекты согласовываются в Исполнительном комитете по маркетингу города и начинают реализовываться под наблюдением координационной группы. Затем проводится мониторинг и оценка успешности проектов и достижения поставленных задач. Это, напомним, пример административной модели организации маркетинга территории.

1 Например, в ФЗ № 131 «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» о маркетинге не сказано не слова. Равно как и в других российских законах, регулирующих деятельность государственных органов и муниципалитетов.

2 Город Базель – административный центр швейцарского кантона Базель. Население города составляет около 90% населения кантона.

Чаще всего интерес чиновников к формированию бренда города пробуждается при подготовке к каким-либо знаковым мероприятиям. Например, к Олимпийским играм или юбилею города. Программы по брендингу Атланты, Барселоны, Калгари, Сеула, Афин, Турина и многих других городов начинались именно в процессе подготовки к Олимпиадам. В эту обойму, видимо, авансом можно включить Сочи, поскольку Сочи – это российский прецедент, когда федеральная власть инициировала маркетинговую программу одного конкретного российского города<sup>1</sup>. Авансом – потому что Олимпиада еще не проведена и каким будет ее воздействие на имидж города, пока неизвестно.

Другой российский пример административной модели организации маркетинга и брендинга – Екатеринбург. В 2001 году при администрации города создано муниципальное учреждение «Столица Урала» как основной институт маркетинга и брендинга города. К 2010 году в МУ «Столица Урала» уже трудилось 60 человек и спектр их деятельности был очень широк<sup>2</sup>:

- разработка концептуальных программ, направленных на формирование объективного образа города, в рамках общей стратегии развития Екатеринбурга;
- маркетинговые исследования как на территории Екатеринбурга, так и за его пределами среди различных социальных групп; исследование общественного мнения по вопросам строительства городских объектов;
- организация взаимодействия и методическое обеспечение деятельности структурных подразделений администрации Екатеринбурга и всех заинтересованных резидентов в сфере маркетинга города;
- производство и распространение рекламно-сувенирной продукции о городе с целью повышения инвестиционной и коммерческой привлекательности Екатеринбурга;
- участие в организации конгрессов, конференций, выставок, фестивалей, конкурсов и других массовых мероприятий, проводимых на территории города, а также разработка рекомендаций по представительству Екатеринбурга в аналогичных мероприятиях за его пределами;
- организация и проведение профессиональных конкурсов с целью выявления лучших образцов товарной продукции, производимой на территории Екатеринбурга, с дальнейшим предоставлением права товарной марки с городской символикой;
- содействие проведению на территории Екатеринбурга спортивных соревнований различного уровня;
- содействие популяризации исторического, индустриального и культурного наследия города, выработка единой политики в экскурсионной деятельности; выпуск полиграфической продукции, материалов и каталогов с описанием историко-культурных памятников, туристических маршрутов, городских мест отдыха и развлечений; организация творческих конкурсов, фестивалей и акций по сохранению культурно-исторического наследия Екатеринбурга;
- работа по сбору, систематизации и каталогизации информации о предприятиях, расположенных на территории Екатеринбурга, разработка рекомендаций по районированию городского пространства;
- взаимодействие со средствами массовой информации всех уровней в сфере реализации уставных задач;
- разработка и систематизация наград и официальных символов Екатеринбурга;
- предпринимательская деятельность: продажа сувенирной продукции; платные дизайнерские, консультационные и информационные услуги; сопровождение туристических маршрутов; изготовление средств наружной рекламы; научно-методическая деятельность в сфере продвижения бренда и рекламы. Также МУ выступает заказчиком проектных работ, технического обслуживания, реконструкции и строительства на муниципальных объектах, находящихся в оперативном управлении на площадке «Европа – Азия».

В сфере брендинга регионов привлекает к себе внимание Агентство регионального маркетинга, созданное в 2008 году в Новосибирской области. Это государственное бюджетное учреждение, цель которого, как говорится в декларации, формирование образа Новосибирской области как конкурентоспособного и привлекательного бренда, привлекательного не только для инвестиций и международных партнеров, но и для населения самой области, России и мира (<http://sibarm.com/about>). Агентство имеет три основных направления работы. Первое направление – содействие в формировании маркетинговой стратегии региона через инициирование

1 Правда, специальной программы по маркетингу Сочи в преддверии Олимпиады так и не появилось. Отдельные усилия федеральных и региональных властей были направлены на победу в конкурсе за проведение Олимпиады, а не на проведение успешной Олимпиады и успешное экономическое развитие с ее помощью.

2 Материалы предоставлены МУ «Столица Урала».

проектов, позволяющих выйти на стратегическое видение Новосибирской области, в том числе на видение бренда области. Второе (и, пожалуй, самое успешное) направление – проектно-выставочная деятельность, организация выставок, форумов, конференций, в которых, помимо решения прямых событийных задач, присутствует забота о репутации области. Третье направление – аналитическая деятельность широкого спектра. Новосибирское агентство за последние годы стало, пожалуй, самым действенным и заметным в стране институтом регионального брендинга.

Вторая организационная модель – брендинг иницируется бизнесом. Бизнес-модель брендинга имеет как минимум две разновидности – «экспортную» и «импортную». И выбираются они в зависимости от того, какой пользы ждет местный бизнес от бренда города.

Согласно «экспортному» варианту основная задача городского бренда заключается в стимулировании продаж товаров и услуг местных производителей. Один из самых распространенных приемов бизнес-модели – синдицированное продвижение, когда местные производители используют в рекламе своей продукции название и символику своих городов, имеющих сильные бренды и вызывающих позитивные ассоциации (Лондон, Париж, Цюрих, Женева и т.д.). Этот инструмент с успехом могли бы использовать и города в собственных брендинговых целях – совместная реклама работает и на их интересы (причем для города размещение такой рекламы может быть бесплатным, поскольку оплачивает ее фирма-рекламодатель). Таким образом, синдицированная реклама для города однозначно полезна и в том случае, когда город ассоциируется с уже известными и популярными фирмами или их товарами, и в другом, когда в рекламу города включаются неизвестные фирмы и их товарные марки, но при условии размещения совместной рекламы за их счет [Визгалов, 2008, с. 58].

«Импортивный» вариант бизнес-модели – это брендинг с целью привлечь (импортировать) в город новый бизнес и инвестиции. Показательный пример этой разновидности брендинга – Чикаго, опыт которого достоин подробного рассмотрения.

В каждом крупном американском городе существует неформальный клуб, объединяющий городскую бизнес-элиту. Чикагский Коммерческий клуб – один из старейших в стране. Примерно с 1995 года внутри клуба активизируется так называемый гражданский комитет (Civic Committee)<sup>1</sup>. В него входит

около 100 человек – топ-менеджеры компаний, банкиры, влиятельные политики. Мэр города также является рядовым членом комитета. Цель собрания – обсуждать, как идут дела в городе, с тем чтобы способствовать его развитию. Проблемы, которые курирует комитет, сугубо социальные: пробки на дорогах, экологические проекты, помощь малоимущим.

С конца 1990-х годов одной из главных забот комитета становится инвестиционный маркетинг. И вот создается некоммерческая организация World Business Chicago (WBC), ключевой задачей которой является выход на крупнейшие компании мира с предложением разместить в Чикаго свою штаб-квартиру или производственные площадки. WBC предоставляет компаниям полный пакет консультаций по условиям размещения бизнеса и обеспечивает административное сопровождение переезда. Все услуги организация оказывает бесплатно за счет того, что ее работа частично финансируется местным бизнесом, частично (около 20%) – администрацией города и правительством штата. Главный слоган WBC – «Думаешь о бизнесе? Думай о Чикаго». Сегодня в WBC работает 16 человек, из которых два руководителя, четыре специалиста по маркетингу, четверо работают с компаниями-клиентами, два аналитика и четыре человека вспомогательного штата.

За последнее десятилетие Чикаго вошел в лидеры мировых рейтингов по привлечению бизнеса. В среднем за год в город переезжают 2–3 штаб-квартиры транснациональных корпораций, не считая офисных центров более низкого уровня. Не меньше успехов и в создании рабочих мест на новых производственных площадках. Все успешные проекты и сделки описаны на сайте WBC<sup>2</sup>.

Начиная примерно с 2006–2007 годов перед WBC возникает новая проблема: привлеченные компании нуждаются в профессиональной и творческой рабочей силе. И тогда в деятельности WBC появляется второй приоритет – необходимо удержать в городе студентов, оканчивающих элитные чикагские университеты.

И вот на этом этапе в маркетинг Чикаго впервые включаются элементы брендинга. Была разработана концепция позиционирования города. Было принято решение не делать визуального дизайна бренда города (логотип и другие элементы), как в других городах, но вместо этого всячески акцентировать успехи города в привлечении бизнеса, тем самым под-

ЗА ПОСЛЕДНЕЕ ДЕСЯТИЛЕТИЕ ЧИКАГО ВОШЕЛ В ЛИДЕРЫ МИРОВЫХ РЕЙТИНГОВ ПО ПРИВЛЕЧЕНИЮ БИЗНЕСА. В СРЕДНЕМ ЗА ГОД В ГОРОД ПЕРЕЕЗЖАЮТ 2–3 ШТАБ-КВАРТИРЫ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ, НЕ СЧИТАЯ ОФИСНЫХ ЦЕНТРОВ БОЛЕЕ НИЗКОГО УРОВНЯ

1 URL: <http://www.civiccommittee.org/index.html>

2 URL: <http://www.worldbusinesschicago.com>



ЭТОТ РИСУНОК С САЙТА WBC ОРИЕНТИРОВАН НА ЧИКАГСКИХ СТУДЕНТОВ. В КОНТУР САМОГО ВЫСОКОГО НЕБОСКРЕБА ГОРОДА SEARS TOWER (КОГДА-ТО САМОЕ ВЫСОКОЕ ОФИСНОЕ ЗДАНИЕ В МИРЕ) ПОМЕЩЕНЫ ЛОГОТИПЫ БРЕНДОВЫХ КОМПАНИЙ, ЧЬИ ОФИСЫ РАЗМЕЩЕНЫ В ЗДАНИИ. НАДПИСЬ ПОД РИСУНОМ ГЛАСИТ: «ЗДЕСЬ ЕСТЬ МЕСТО ДЛЯ ТЕБЯ»



тверждая, что Чикаго – лучшее место для жизни и работы. WBC оперировало несколькими лозунгами для оформления идентичности города: «Большой, как страна», «Здесь живут мировые люди», «Магнит для бизнеса», «Центр мира», «Телекоммуникационный хаб».

Кроме WBC, около 4–6 других организаций вовлечены в брендинг Чикаго. Эксперты проекта «Metropolis 2020» занимаются анализом, прогнози-

рованием и стратегическим планированием развития города<sup>1</sup>. При администрации Чикагского метрополитенского ареала работает Бюро по развитию туризма<sup>2</sup> и ряд других, более мелких организаций. Администрация города и администрация штата Иллинойс играют второстепенную роль в брендинге города, но так или иначе все организации, вовлеченные в процесс, сверяют свою деятельность с ориентирами, задаваемыми WBC, своего рода сетевым координатором брендинга.

Бизнес-модель брендинга родилась в США, и чаще всего американские города берут на вооружение именно ее. Неожиданным является то обстоятельство, что бюджеты брендинга американских городов намного скромнее европейских [Moilainen and Rainisto, 2009, p. 109–110]. В Европе муниципалитеты и гос-

структуры выделяют намного больше средств на продвижение города, тогда как в США администрации считают, что это прежде всего забота местного бизнеса, ведь «он в этом больше заинтересован».

Наконец, третья модель организации брендинга – назовем ее *гражданской* – подразумевает, что брендинг инициируется различными местными общественными структурами или даже отдельными гражданами. В качестве примера можно привести маленький город Хей-он-Уай в Англии, который сегодня позиционирует себя как книжная столица Европы, норвежский Киркенесс («город лучшего звука») и ряд других – как правило, средних и малых городов. К ним можно причислить и российский город Мышкин. Все эти примеры были подробно рассмотрены в книге «Маркетинг города» [Визгалов, 2008].

Стоит еще раз подчеркнуть роль социального партнерства в организации брендинга. Если город использует гражданскую модель, то это не означает, что только горожане-энтузиасты заняты созданием бренда. Они выступают лишь катализатором процесса, к которому быстро начинают примыкать бизнесмены, представители власти и другие заинтересованные в развитии новых инициатив стороны.

Еще один важный аспект – в брендинге необходима координирующая (необязательно руководящая) структура. Множество разнонаправленных проектов участников процесса нуждается в оркестровке, дабы не отклоняться от основной идеи бренда города. Специалисты называют координацию одним из главных факторов успеха в брендинге мест (см., например, [Braun, 2008, p. 88]).

1 URL: <http://www.chicagometropolis2020.org>

2 URL: [www.chicago.il.org](http://www.chicago.il.org)

Что же касается распределения ролей в брендинге, то в общих чертах здесь все ясно. Каждая сторона вкладывает в общее дело то, что имеет: власть – административный ресурс, бизнес – финансирование, горожане – идеи, широкую общественную поддержку и распространение информации.

Какая же организационная модель брендинга лучше всего подойдет российским городам? Наверное, будут востребованы разные схемы, но доминирующим, на взгляд автора, станет модель, близкая к европейской административной модели. Дело в том, что в России из трех главных субъектов развития территорий – власть, бизнес и население – именно власть наиболее активно занимается планированием развития территорий. Она же выступает инициатором реформ, которые спускаются сверху вниз – с федерального уровня на региональный, а затем на муниципальный.

Бизнес с каждым годом запускает все больше социальных программ, но в большинстве случаев рассматривает их как обязательку, навязанную властями. «Чтобы оставили в покое» – как сказал в частной беседе с автором один крупный предприниматель. Российский бизнес пока еще не научился высчитывать свою репутационную выгоду от социально значимых проектов. Однако польза территориального брендинга как стимулятора продаж местных товаров и услуг будет учтена очень быстро.

Что касается населения, то, как показывает наша практика, во всех без исключения российских городах есть группа творчески настроенных людей, которые могли бы стать катализаторами брендинга. Однако, как правило, их влияние на власть минимально, да и бизнесом они не воспринимаются всерьез. Удачен вариант, когда мэр города или директор градообразующего предприятия сами относятся к творческому классу и могут, таким образом, инициировать системную работу по брендингу и собрать консорциум исполнителей.

Трудно рассчитывать на то, что какие-либо надмуниципальные негосударственные структуры могут инициировать и финансировать брендинг. Даже те, для кого это, казалось бы, должно быть основной деятельностью, например, региональные торгово-промышленные палаты. Сегодня они просто *существуют*, то есть работают крайне пассивно, без осознания своих прямых функций и целей.

Есть надежда, что более заметную роль в брендинге городов вскоре начнут играть администрации регионов. Уже сегодня несколько региональных правительств активно интересуются разработками в сфере маркетинга и брендинга территорий – это в первую очередь правительства Татарстана и Буря-

тии, Пермского и Краснодарского краев, Новосибирской, Ульяновской, Волгоградской, Томской областей. В Новосибирской области и Краснодарском крае роль иницирующей и координирующей структур в сфере маркетинга и брендинга территорий отведена региональным агентствам по привлечению инвестиций (называться агентства могут по-разному). В Пермском крае инициатором территориального маркетинга фактически являлось краевое Министерство культуры и лично губернатор О.А. Чиркунов.

Но, как бы то ни было, ключевая роль в формировании городского бренда будет отведена органам местного самоуправления. Именно мэр города, его команда и депутатский корпус должны возглавить процесс. Соблюдение этого условия и будет главным фактором успешности брендинга.

Подчеркнем, что вероятность возникновения бренда (приближение имиджа города к его идентичности) тем выше, чем активнее ведет себя в этом процессе население. Судя по западной практике, первые идеи по поиску или реконструкции идентичности города исходят от общественности – различных некоммерческих организаций, объединений по интересам, клубов и просто активных энтузиастов. Информационные связи между властями и горожанами обычно сильны, поэтому все идеи быстро становятся известными руководителям и бизнесу, которые берутся за них, поскольку заинтересованы в том, чтобы улавливать настроение избирателей (для власти) и потребителей (для бизнеса).

Чтобы обеспечить поддержку брендинга со стороны населения, необходима специальная подготовительная работа. Например, на первый, вводный семинар по брендингу места необходимо приглашать активных горожан, чтобы заинтересовать их проектом, приводя яркие примеры успешного брендинга в других городах.

Горожане не могут самостоятельно координировать работу в процессе брендинга – это делает, как мы видели, администрация или бизнес. Но когда завершается этап позиционирования города, когда появляется идея бренда и запускаются первые проекты по ее продвижению, критически важно, чтобы население идею подхватило и уже в ее русле самостоятельно инициировало новые проекты. Если же местное сообщество по какой-то причине идею не подхватит, то после двух-трех лет поддержки властями или бизнесом она просто сойдет на нет, забудется, умрет.

В РОССИИ ИЗ ТРЕХ ГЛАВНЫХ СУБЪЕКТОВ РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ – ВЛАСТЬ, БИЗНЕС И НАСЕЛЕНИЕ – ИМЕННО ВЛАСТЬ НАИБОЛЕЕ АКТИВНО ЗАНИМАЕТСЯ ПЛАНИРОВАНИЕМ РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ

### ВАРИАНТЫ МЕХАНИЗМОВ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА ПО БРЕНДИНГУ

Как скоординировать все работы по брендингу, спланировать их по времени реализации и по ресурсному обеспечению? Можно выделить два наиболее оптимальных варианта механизма реализации концепции бренда.

Первый вариант более приемлем для сетевых стратегий – для тех случаев, когда работы по брендингу города ведутся в нескольких организациях на паритетных, так сказать, началах и ни одна организация не является главной. В этом случае общая координация процесса особенно важна, а основой такой координации становится совместный *план реализации концепции бренда*. В этом случае главной основной работой институтов брендинга является разработка конкретных программ, инвестиционных проектов, нормативных правовых актов, публичных мероприятий, направленных на реализацию концепции бренда. В их числе:

- создание проектов по врачиванию бренда города в городскую среду (пространство, инфраструктура, культурная и общественная жизнь города, управление, информационная среда);
- доработка уже действующих в городе муниципальных долгосрочных и среднесрочных целевых программ и проектов; разделение этих программ по степени приоритетности с точки зрения концепции бренда города;
- учет в плане реализации концепции программ развития и инвестиционных проектов, имеющих у городских предприятий и организаций; разделение этих программ по степени приоритетности с точки зрения концепции бренда (для определения, какие из них могли бы поддерживаться за бюджетный счет);
- разработка медиастратегии – плана продвижения бренда города в информационной среде. В плане продвижения бренда обозначены виды, структура, содержание и план коммуникаций с целевыми аудиториями;
- план проведения мониторинга и оценки успешности брендинга.

План реализации концепции бренда города может быть встроен в стратегический документ более высокого порядка, например в стратегический план развития города или в маркетинговую стратегию города.

Второй вариант механизма реализации концепции бренда оптимален для иерархических моделей брендинга города, когда одна организация играет ведущую роль в процессе, а остальные – на вспомога-

тельных ролях. Чаще всего в этом случае ведущей организацией является администрация города, поэтому для нее главным механизмом реализации брендинга становится соответствующая *долгосрочная целевая программа (ДЦП)* по брендингу (маркетингу) города в качестве организационной основы для реализации концепции бренда города. Разработчики ДЦП готовят рекомендации по корректировке действующих городских долгосрочных целевых документов, программ и проектов для приведения их в соответствие с задачами брендинга города.

Результаты деятельности на данном этапе:

- разработка ДЦП «Брендинг/маркетинг города»;
- учет ДЦП в среднесрочном бюджетном планировании;
- приведение действующих в городе целевых программ и проектов в соответствие с задачами развития бренда города.

### ПРОДВИЖЕНИЕ БРЕНДА: ПРЯМАЯ И КОСВЕННАЯ КОММУНИКАЦИЯ

Итак, мы выделили четыре направления выращивания бренда в городской среде для формирования имиджа бренда города. Однако есть и пятое направление работы – это целенаправленное информирование целевых аудиторий обо всем, что происходит в рамках других четырех направлений, отражение всей работы в информационном поле. Это направление работ по продвижению бренда города специалисты привычно называют *маркетинговой коммуникацией*.

Инструменты прямой маркетинговой коммуникации довольно подробно описаны, например, Ф. Котлером [*Котлер и др.*, 2005, с. 227–261], Е. Аврахамом [*Avraham*, 2004]. Многое для организации общения с целевыми аудиториями можно заимствовать из корпоративного маркетинга. Новые приемы и технологии общения города с целевыми аудиториями описаны и в «Маркетинге города» [*Визгалов*, 2008, с. 59–67]. Добавим лишь, что основной задачей при этом является прежде всего поиск информационных каналов прямого выхода на целевые аудитории. Например, позиционирование города в Интернете на основании того, что сделано в рамках других четырех направлений продвижения бренда.

Информационные потоки, организуемые в рамках маркетинговой коммуникации, разделяются на прямые и косвенные. Прямые – это информация, распространяемая непосредственно организаторами брендинга и участниками соответствующих проектов (на рис. «Продвижение проектов» это зона А). Однако необходимо стремиться к тому, чтобы позитивная



ПРОДВИЖЕНИЕ ПРОЕКТОВ ПО ФОРМИРОВАНИЮ БРЕНДА В ИНФОРМАЦИОННОМ ПРОСТРАНСТВЕ

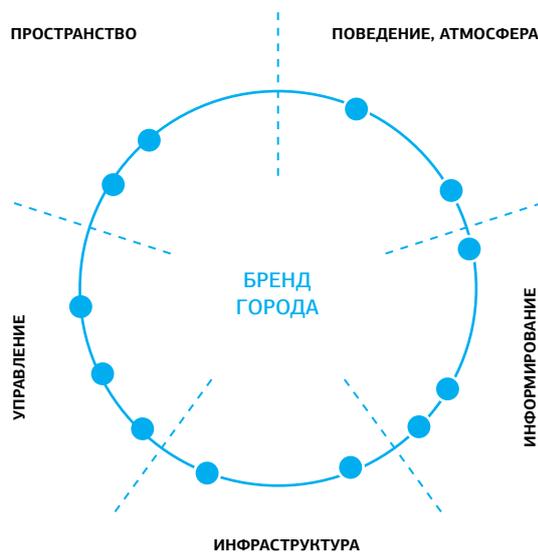
информация о бренде города распространялась далее «сама собой», без участия организаторов и заинтересованных сторон (зоны Б и В). О старте интересного проекта сообщают сторонние СМИ, гости города рассказывают о нем друзьям и знакомым, истории, связанные с брендом города, проникают в интернет и активно обсуждаются...

Таким образом, получается, что на практике брендинг города означает организацию конкретных больших и маленьких проектов по каждому из пяти направлений брендинга (к четырем направлениям выращивания бренда в городской среде добавляем информационное продвижение). На рисунках далее (рис. А–М) такие проекты показаны зелеными кружками.

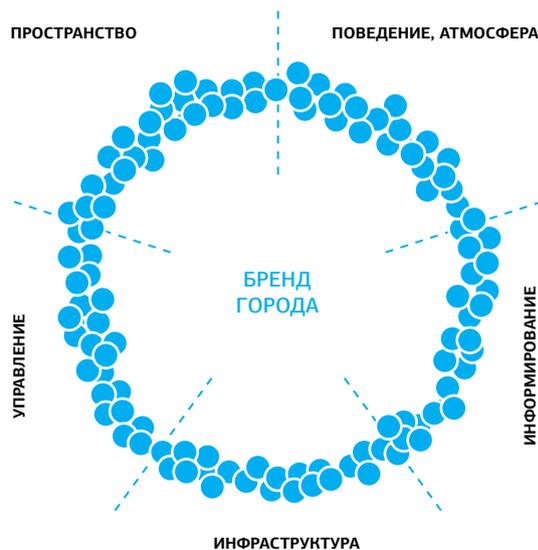
И чем больше таких проектов (Б), тем больше вероятность формирования бренда, создания своегообразного силового поля, формирующего емкое, сильное и позитивное впечатление о городе, а также «правильное» (в соответствии с концепцией бренда) представление о его идентичности.

Содержание проектов может слегка отклоняться от концепции бренда, но обязательно должно иметь отношение к ней и уж конечно ей не противоречить. Ситуация, показанная на следующих двух рисунках (В–Г), не годится. Казалось бы, работа кипит, проектов много, но они не создают комплексного представления о бренде, «магнитное поле» не возникает.

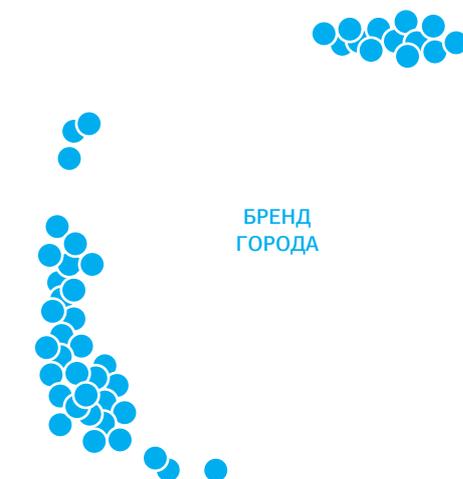
Следующая модель (Д) также не приводит к формированию бренда. Это ситуация, когда все усилия брендинга сосредоточены на распространении информации о городе. Многие специалисты по маркетингу представляют себе суть брендинга города именно так, но это неверное представление. Если



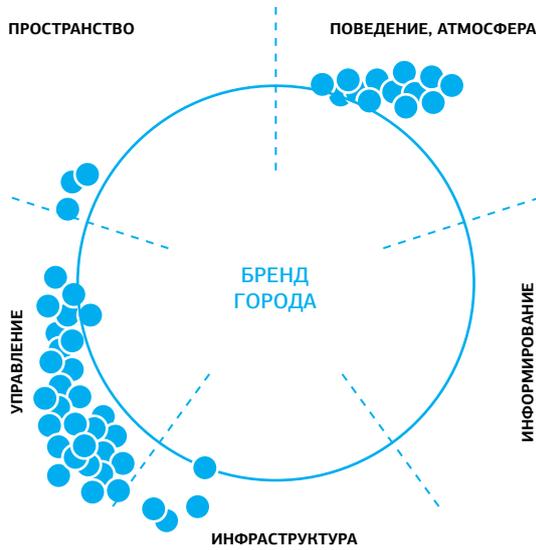
А



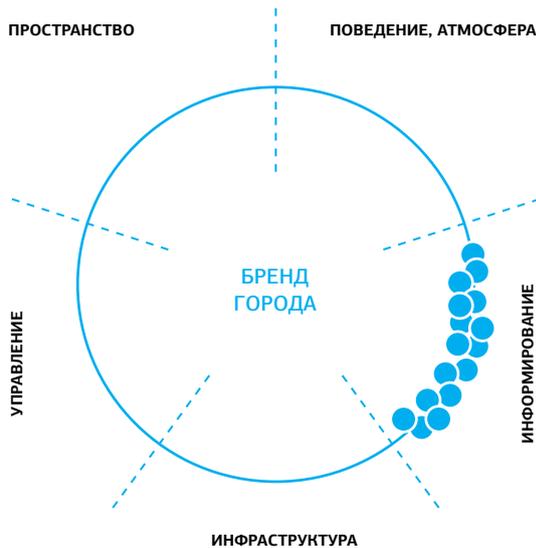
Б



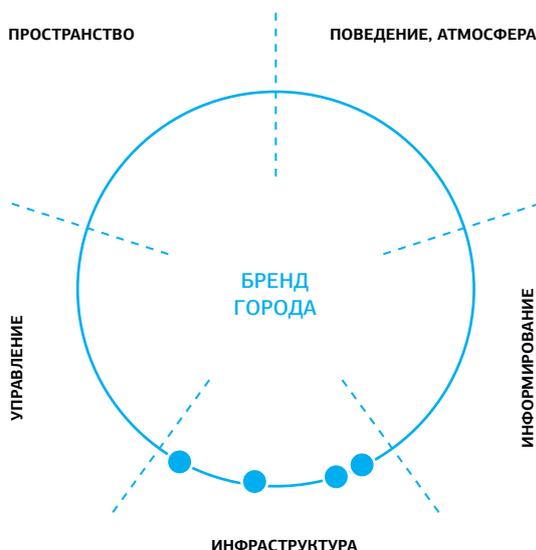
В



Г



Д



Е

кроме этого ничего не делается для выращивания бренда в городской среде, то и рассказывать не о чем. Более того, информационный прессинг оказывается не только бесполезным, но и вредным, поскольку любой рекламщик знает: если хочешь «убить» плохой товар, то интенсивно рекламируй его. Продвижение бренда города складывается не из информационных сообщений о нем, а на основе реальных изменений в городской среде. Кстати, представление о маркетинге и брендинге города как о рекламе города мешает главам городов инициировать поиск бренда, поскольку в этом случае они не видят в нем смысла. В целом это грозит дискредитацией городского брендинга и среди местных элит, и в экспертном сообществе.

Модель, показанная на рис. Е, также не годна. Допустим, в городе построено несколько важных инфраструктурных объектов. Но этого недостаточно для формирования бренда. Практика многих городов показывает, что строительство аквапарка, например, не улучшает имидж города автоматически, хотя в какой-то степени влияет на него. Если в других четырех секторах ничего не происходит, то, повторим, бренда у города не возникнет.

На следующем рисунке (Ж) показана модель типичного стратегического планирования на местном уровне, в рамках которого предусматривается комплекс тактических и чаще всего бессвязных действий по реформированию всех сфер жизнедеятельности города – ЖКХ, землепользование, здравоохранение, образование, иногда культура и т.д. Однако при таком подходе игнорируется базовый скрепляющий элемент комплексного развития города – идентичность города, на основе которой формируется бренд. И даже если в стратегии указаны миссия города, стратегическая цель и перспективное видение, документ остается пресным, непривлекательным для населения и бизнеса и не получает адекватной поддержки. Если на базе такого подхода реализуется среднесрочное и текущее планирование развития города, то целевые программы и инвестиционные проекты, не подчиненные общей идее, оказываются несогласованными, иногда дублирующими друг друга, иногда, наоборот, упускающими самое главное. Результат – неэффективность бюджетных затрат, отсутствие знаковых, прорывных проектов, отсутствие подвижек в экономическом развитии.

Чем крупнее город, тем труднее разрабатывать концепцию бренда. С одной стороны, мегаполисы обладают многими возможностями и ресурсами развития, но с другой – это мешает им сосредоточиться на одной мегаидее. Почти в каждом европейском

и американском городе с населением более миллиона человек имеется несколько альтернативных концепций бренда. И за каждой из них стоят заинтересованные стороны, лоббисты, финансы. Понятно, что возникает соблазн продвигать одновременно несколько концепций, со своими проектами, как это показано на рис. 3.

Однако, на наш взгляд, это тупиковый путь. Альтернативные проекты нивелируют эффект друг друга, мешают целостному восприятию города. Во время Олимпийских игр в Афинах в 2004 году одновременно рекламировались два логотипа города. По мнению специалистов, это сильно уменьшило маркетинговый эффект для города от проведения Олимпиады. И, как заметили в дальнейшем организаторы кампании по продвижению бренда, «с точки зрения брендинга города это было демонстрацией нашей общей шизофрении» [Kavaratsis, 2008, p. 109].

В любом случае необходимо остановиться на одной концепции. Ведь те, на кого рассчитан брендинг, не занимаются анализом альтернатив. Они видят только то, что реально происходит в городе (рис. И), и если перед ними противоречивая мозаика из разных проектов, которые служат для выражения плохо согласующихся между собой идей, то о каком общем впечатлении от города в этом случае можно говорить?

Почеркнем еще раз важность общественного участия в брендинге. В самом начале, на стадии планирования проекта, желательно предусмотреть, какие инициативы с участием жителей могли бы в дальнейшем осуществиться в каждом из пяти направлений работы по продвижению бренда. На рис. К эти потенциальные проекты оставлены без цвета. На следующих этапах брендинга администрация могла бы стимулировать включение общественности в реализацию этих инициатив, например, на конкурсной или грантовой основе.

Все проекты, осуществляемые в пяти секторах брендинга, можно разделить на два типа. Первый тип – это проекты неоригинальные, «стандартные», аналогичные тем мероприятиям, которые осуществляются в других городах. На рис. Л они обозначены голубыми секторами. Такие проекты неизбежно будут составлять большинство в секторе «Инфраструктура», поскольку в этой сфере соревнуются по одним и тем же показателям: лучшее качество дорог, лучшее состояние жилого фонда, больше гостиниц, инвестиционных площадок, магазинов и т.д. Здесь трудно придумать что-либо особенное.

Второй тип проектов – уникальные, реализуемые впервые и только в данном городе. На рис. Л для них оставлено «незакрашенное» пространство



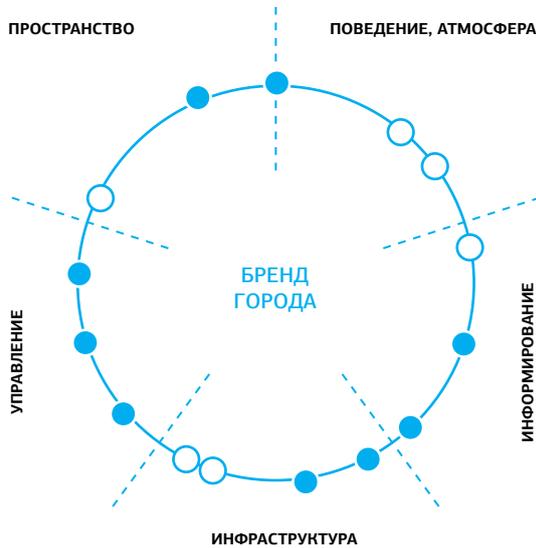
Ж



З



И



К



Л



М

в каждом из пяти секторов. В секторе «Инфраструктура» это могут быть уникальные инфраструктурные или инженерные сооружения. Сектор «Культура» почти полностью состоит из неповторимых проектов – уникальные символические события, праздники, собрания, шоу, выставки, фестивали и многое другое. В секторе «Информирование» – новые эффективные виды коммуникации с целевыми аудиториями. В секторе «Пространство» – уникальные архитектурные проекты. В секторе «Управление» – новая организационная схема партнерства между властью и бизнесом в проведении брендинга.

Для успешного продвижения бренда города рекомендуется непременно использовать во всех секторах оба типа проектов. В этом случае шансы на появление бренда сильно возрастают.

Под каждую концепцию городского бренда подбирается своя, уникальная комбинация проектов. Вместе они воплощают, материализуют присутствие бренда в городской среде. Вот, например, какая комбинация проектов использовалась в брендинге города Лермонтов (Ставропольский край) в 2008 году (рис. М).

#### РЕАЛИЗОВАННЫЕ ПРОЕКТЫ СЕКТОР «УПРАВЛЕНИЕ»

- 1 Разработана маркетинговая стратегия развития Лермонтова до 2020 года – «КМВ-СИТИ».
- 2 На базе одного из рекламных агентств создано Агентство по маркетингу Лермонтова.

#### СЕКТОР «ПОВЕДЕНИЕ, АТМОСФЕРА»

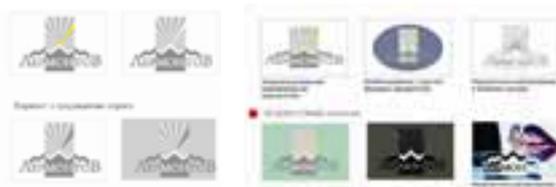
- 3 С 2008 года в городе по инициативе его главы ежегодно проводится парад детских колясок. Мероприятие призвано привлечь внимание к городу как месту, комфортному для семейной жизни, демонстрирующему уверенность в своем будущем.
- 4 Издана книга стихов местных поэтов. Многие произведения посвящены городу.

#### СЕКТОР «ИНФОРМИРОВАНИЕ»

- 5 В 2008–2010 годах при участии Института экономики города в девяти городах состоялось более 15 презентаций концепции бренда Лермонтова. В основном они проходили в рамках специализированных конференций по городскому развитию, экономических форумов, сессий межмуниципальных ассоциаций.
- 6 Разработан логотип города Лермонтов в соот-



ГОРА БЕШТАУ, НА ЗАПАДНЫХ СКЛОНАХ КОТОРОЙ РАСКИНУЛСЯ ГОРОД ЛЕРМОНТОВ



ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ ЛОГОТИПА ЛЕРМОНТОВА

ветствии с концепцией бренда города<sup>1</sup>.

- 7 Издана презентационная версия маркетинговой стратегии города.

#### ЗАПЛАНИРОВАННЫЕ ПРОЕКТЫ СЕКТОР «ИНФОРМИРОВАНИЕ»

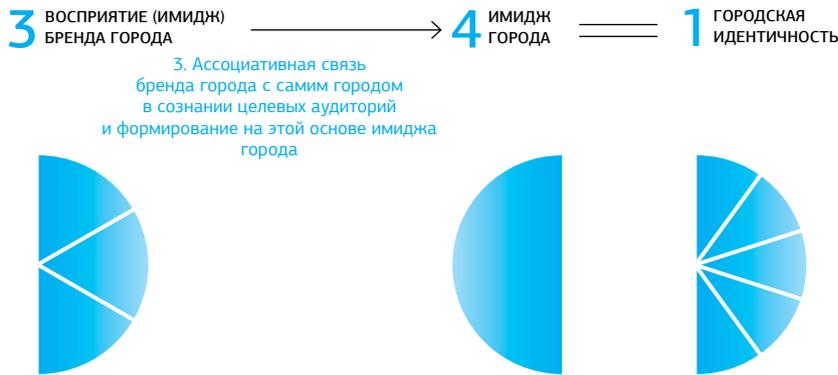
- 8 Представление маркетинговой стратегии города Лермонтов в Министерстве экономического развития Ставропольского края. Цель презентации – обсуждение перспектив реализации запланированных проектов при поддержке правительства региона.

<sup>1</sup> Значок проекта 6 на рисунке расположен немного в стороне от окружности проектов бренда, поскольку его содержание, на наш взгляд, это результат компромисса между различными общественными группами участников брендинга и потому не совсем точно передает суть концепции бренда.

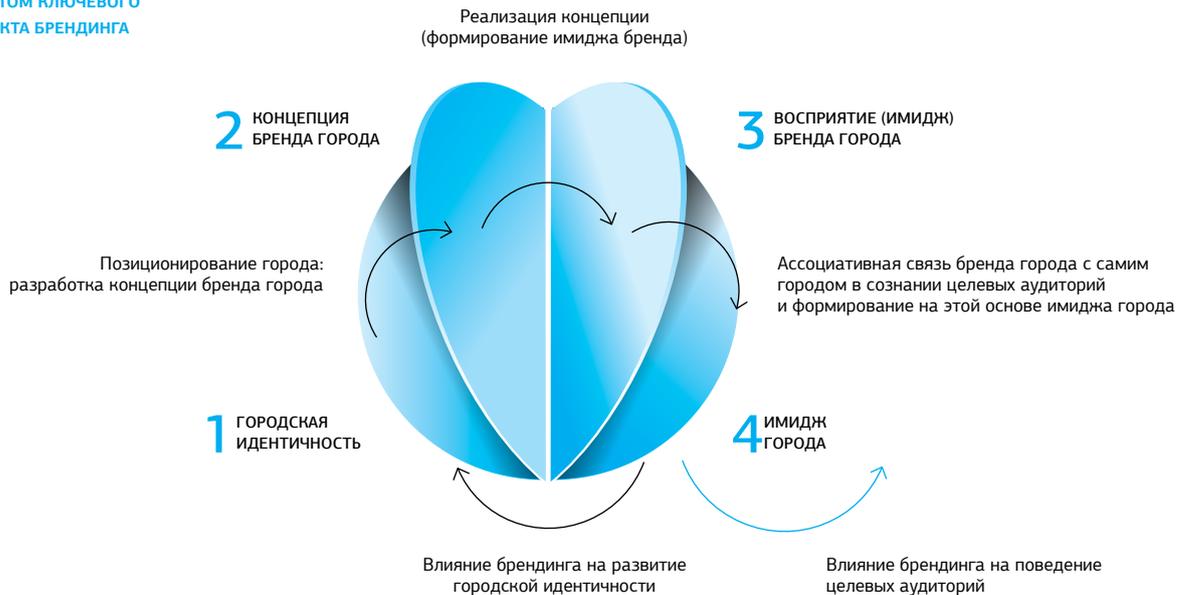
#### СЕКТОР «ИНФРАСТРУКТУРА»

- 9 Строительство Конгресс-центра. Данный проект видится основным в концепции маркетинга Лермонтова, позиционирующей город в качестве центра делового и событийного туризма на Северном Кавказе.
- 10 Инфраструктурный проект «Земляничные поляны».
- 11 Создание в Лермонтове Академии тенниса и строительство соответствующей инфраструктуры. Размещение Академии именно в Лермонтове будет способствовать его позиционированию как города символических (спортивных) событий и активного населения.

ФОРМИРОВАНИЕ ИМИДЖА БРЕНДА



ЛОГИЧЕСКАЯ СХЕМА БРЕНДИНГА ГОРОДА С УЧЕТОМ КЛЮЧЕВОГО ЭФФЕКТА БРЕНДИНГА



Итак, мы выделили два вида продвижения бренда – информирования целевых аудиторий об идентичности города. Первый вид – прямая коммуникация – проекты пяти секторов, представляющие бренд территории в городской среде. Это пространственные проекты, инфраструктурные проекты, культурные проекты, проекты, направленные на организацию всего процесса и, наконец, непосредственное информирование обо всем, что сделано. Второй вид продвижения – опосредованная коммуникация – информация, распространяющаяся о городе уже без участия города. Информация первого вида частично контролируется городским сообществом. Второго – уже нет.

Проекты, «заполняющие» поле бренда и равномерно распределенные по всем пяти секторам поля, по-своему рассказывают о смысле города, его ценностях, его жителях, его устремлениях. Такое многогранное и оркестрованное послание города становится намного более убедительным, чем реклама города на CNN или простая смена вывески через разработку логотипа города. Благодаря этому посланию идентичность места становится частью его имиджа. Это случай, когда имидж начинает соответствовать действительности. Причем имидж города в сознании его «потребителей» формируется не спонтанно, а направленно. Вот почему проекты пяти сек-

торов являются составной частью этапа продвижения города, а не позиционирования. Представленные схемы выращивания бренда города в городской среде подчеркивают практическую сущность брендинга.

Городской брендинг часто критикуют за то, что города рассказывают о себе много неправды, выдают желаемое за действительное. Во многих случаях это так и есть. Но такой брендинг никогда не оказывается успешным, поскольку послание города не соответствует его идентичности, а вне идентичности, как мы выяснили, не возникает бренда. Но описанная в книге технология выращивания бренда в городской среде делает преувеличения невозможными в принципе. Ведь при таком подходе город априори не может рассказать о себе чего-то такого, чего он не реализовал и чего он не заслуживает: к моменту информационного продвижения идея развития уже артикулирована, материализована, воплощена в конкретных делах. В этом и состоит суть брендинга как управляемого процесса.

Итак, в данной главе рассмотрена вторая стадия брендинга – переход от концепции (замысла) бренда к имиджу бренда путем вращения бренда в городскую среду, культурную жизнь города, а также посредством коммуникации.

Последняя (третья) стадия брендинга города как логического процесса – это переход от имиджа бренда к имиджу города. Представления целевых аудиторий об идее и ценностях бренда города ложатся в основание имиджа города. И если оказывается, что этот «результатирующий» имидж максимально полно, адекватно и позитивно отражает городскую идентичность, то можно считать, что бренд города возник, состоялся и успешно заработал.

Возможно, после прочтения данной главы у читателей сложится впечатление, что основная задача брендинга города – это улучшение имиджа города, причем, прежде всего, в глазах внешних целевых аудиторий. Это лишь отчасти верно. Появление бренда города может привести к значительно более важным результатам. С одной стороны, действительно, улучшение имиджа города через бренд меняет поведение целевых аудиторий по отношению к городу и служит, таким образом, продвижению интересов, то есть маркетингу города.

Но помимо решения маркетинговых задач брендинг приводит к еще одному эффекту, который обычно рассматривается как побочный, случайно возникающий и далеко не главный, хотя в российских условиях, на наш взгляд, именно он должен рассматриваться как главный. Это позитивное влияние

брендинга на *развитие городской идентичности и местного самосознания*.

Как показывает опыт городов – пионеров маркетинга и брендинга, усилия по поиску бренда города меняют отношение самих жителей к своему городу. Происходит мобилизация различных слоев местного сообщества, готовых включаться в формирование бренда. Через организацию коммуникативных площадок в городе провоцируется процесс публичного (и часто болезненного) поиска смыслов города. Это происходит сегодня в Перми, Ульяновске, Новосибирске, Краснокамске, Сарове, Магадане и многих других российских городах. Поиск ответов на вопросы «Кто наш город?» и «Кто мы?» заставляет с непривычной точки зрения взглянуть на свой город, на его перспективы и возможные альтернативы развития. Появляется потребность выстроить иерархию своих интересов в этом городе. А меняющийся под воздействием брендинга «внешний» имидж города заставляет менять отношение людей к своим улицам, дворам, подъездам.

# ГЛАВА 4

## ИННОВАЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ РАЗВИТИЯ БРЕНДА ГОРОДА

Лидеры и активисты городских сообществ понимают, что сегодня для успешного брендинга места, для привлечения внимания целевых аудиторий уже недостаточно разместить дорогостоящую рекламу на CNN или поместить логотип города на майках местных спортивных команд и на рекламных проспектах авиакомпаний. В постсовременном мире подобные приемы быстро устаревают. Следовательно, для продвижения бренда города нужны новые инструменты и новые технологии, причем желательно, чтобы город был первым в их применении на фоне конкурентов. И такие технологии постоянно формируются. Разработке их способствует местный креативный класс и бизнес, а распространению – интернет. Каждая такая технология представляет собой отдельную, обширную, междисциплинарную и... малоизученную область знаний. Как и брендинг территорий в целом, эти технологии не имеют универсальных учебников, системных теоретических разработок и четких границ применения.

Некоторые из наиболее интересных, на взгляд автора, инновационных и успешно используемых технологий брендинга городов приведены в данной главе.

### ЭКОНОМИКА СОБЫТИЙ

В наше время три вещи нужны городу, если он хочет быть процветающим мировым брендом: стратегия, менеджмент и символические события.  
*С. Анхольт*

Нет никаких сомнений в том, что стратегическое планирование и качественный менеджмент, о которых говорит один из ведущих современных теорети-

ков территориального маркетинга Саймон Анхольт – это важнейшие факторы конкурентоспособности города [Anholt, 2006]. Но что такое символические события и неужели они сопоставимы по важности с другими двумя факторами?

В 1970–80-х годах крупные мировые производители стали отмечать уменьшение эффективности прямой рекламы своих товаров и услуг. Это подтолкнуло их к тому, чтобы изобретать новые, нестандартные способы информирования потребителей о своей продукции. Один из таких способов – это создание *информационных поводов*, которые на первый взгляд не имеют отношения к рекламируемому товару, однако в итоге являются его мощной и эффективной рекламой. Например, компания Procter & Gamble в 1992 году начала проводить конкурсы скульптур из кусочков мыла. Цель – сделать мыло, производимое компанией, одной из любимых игрушек малышей<sup>1</sup>. Coca-Cola с начала 1990-х стала финансировать национальные праздники в городах. При этом не было никакой прямой рекламы напитков, но в сознании участников праздника возникала устойчивая ассоциация бренда его спонсора – Coca-Cola – с атмосферой веселья, музыкой, хорошим настроением, отдыхом...

Уже к началу 1990-х годов расходы 20 крупнейших компаний мира на символические события (промоакции) превысили расходы на прямую рекламу, в том числе телевизионную. Так, довольно быстро получила бурное развитие отрасль маркетинга, кото-

<sup>1</sup> Акция получила большую известность. Тысячи детей были вовлечены в конкурс мыльных скульптур. Кстати, автором идеи был Э. Бернейз (E. L. Bernays) – «отец пиара», как называют его в США. Он же стал одним из первооткрывателей концепции организованных событий в маркетинге. URL: <http://www.prwatch.org/prwissues/1999Q2/bernays.html>



ОКТОБЕРФЕСТ-2008

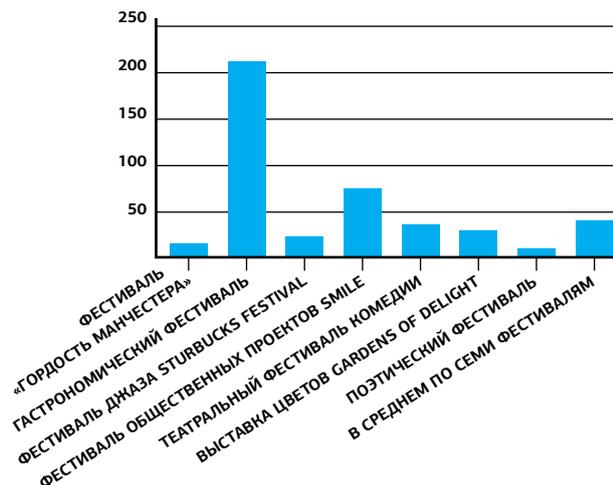
рая затем на сленге отечественных маркетологов стала называться промоушеном или ивент-маркетингом (от англ. *event* – событие). В частности, обрели вторую жизнь гастрономические фестивали в городах. Пивной фестиваль Октоберфест в Мюнхене впервые был проведен в 1810 году – как празднование свадьбы баварского кронпринца. Традицию поддерживали местные производители пива. Сегодня каждый октябрь Мюнхен посещает до 6 млн туристов со всего мира, что делает пивной фестиваль самым массовым народным гулянием<sup>1</sup>.

Энтузиазм местных производителей понятен. Каждый тематический праздник – это не только рекордные объемы потребления их продукции, но и ее сильная реклама. А зачем это городу?

Событийная составляющая начинает оказывать сильное влияние на развитие города, в том числе на развитие его экономики, поскольку культурные события становятся не только престижными, но и прибыльными мероприятиями.

В 2003 году специалисты проанализировали экономическую эффективность 12 фестивалей различной тематики, проведенных в восьми городах Восточного Мидленда (Великобритания) [Maughan and Bianchini, 2003]. Выводы были таковы. Всего на проведение фестивалей организаторы потратили 1 млн фунтов стерлингов (1,5 млн евро), а посетители (как местные, так и приезжие) – 7 млн фунтов стерлингов (10,5 млн евро). При этом основные траты приходи-

ПРЯМЫЕ И КОСВЕННЫЕ РАСХОДЫ ПОСЕТИТЕЛЕЙ ФЕСТИВАЛЕЙ В МАНЧЕСТЕРЕ НА ЕДИНИЦУ РАСХОДОВ, ПОТРАЧЕННЫХ НА ОРГАНИЗАЦИЮ МЕРОПРИЯТИЙ, ТЫС. ФУНТОВ СТЕРЛИНГОВ. 2005 ГОД. ИСТОЧНИК: [JURA CONSULTANTS, 2006]



лись не на оплату участия в фестивальных мероприятиях (большинство из них были бесплатными для посещения), а на гостиницы, магазины, сувенирные лавки, кафе и рестораны. При этом 33% местных предпринимателей при опросе ответили, что фестивали привели к созданию новых постоянных рабочих мест и 95% согласились, что такие события дают мощный толчок развитию бизнеса на территории.

Сегодня многие понимают, что культурно-развлекательное событие в городе – один из видов инвестиционного проекта и одно из направлений городской инвестиционной политики. Но что еще более важно – кипение ярких и праздничных событий положительным образом сказывается на репутации города и способствует росту местного патриотизма. Это демонстрация амбициозности городских властей и декларация процветания города. А для многих городов позитивные символические события часто единственная возможность разбавить свой черный или серый имидж яркими вкраплениями. Символическое событие обладает сильным эмоциональным воздействием на целевую аудиторию.

Творческие городские власти со временем все больше убеждались в том, что из современного города нужно делать спектакль, шоу, витрину культурных событий и представлений. И это обеспечивает городу не меньше инвестиций, чем традиционные инструменты экономического развития.

В Манчестере ежегодно, начиная с 2001 года, проходит так называемый Фестиваль фестивалей, состоящий из семи знаковых событий, которые посе-

<sup>1</sup> URL: <http://www.focus.de/reisen/urlaubstipps/oktoberfest/>; <http://growclub.org/index.php?showtopic=12145>



КАРИКАТУРА НА CHEESE ROLLING  
В THE GUARDIAN (ИЮНЬ 1959 ГОДА)

щают более 500 тыс. человек. По данным Jura Consultants, в 2005 году на 1 тыс. фунтов стерлингов, потраченных организаторами, приходилось почти

38 тыс. фунтов стерлингов, потраченных посетителями. При этом доля расходов муниципального бюджета на организацию Фестиваля фестивалей составила 16% от общей суммы расходов.

Наблюдая за растущей экономической эффективностью проведения знаковых событий в крупных городах, власти и бизнес-элиты этих и других городов в конце концов пришли к выводу, что, если знаковых событий в городе не происходит, значит их нужно провоцировать, то есть *организовывать*. Вот с этого момента символические события становятся инструментом брендинга города.

Однако что называть событием? И какое событие считать символическим? Какие из них относятся к брендингу города, а какие не относятся? Поскольку адекватных, системных ответов на эти вопросы в научной литературе практически нет, попробуем предложить свои.

В широком смысле символическим событием можно назвать любое событие, создающее позитивные информационные поводы. Создать типологию событий – распределить их по группам для возможности анализа – очень трудно, поскольку разнообразие событий практически не имеет предела, как не имеют предела виды и способы проявления культурной жизни в городе. И тем не менее культурные<sup>1</sup>

1 В контексте книги мы не рассматриваем символические события в экономической сфере. К ним могут относиться нестандартные управленческие решения и реформы на уровне местного самоуправления, а также знаковые инвестиционные проекты.

символические события, имеющие большой потенциал для использования в городском брендинге, можно разделить на шесть групп (типов):

- городские праздники;
- фестивали;
- выставки и салоны;
- деловые события;
- спортивные события;
- экзотические события.

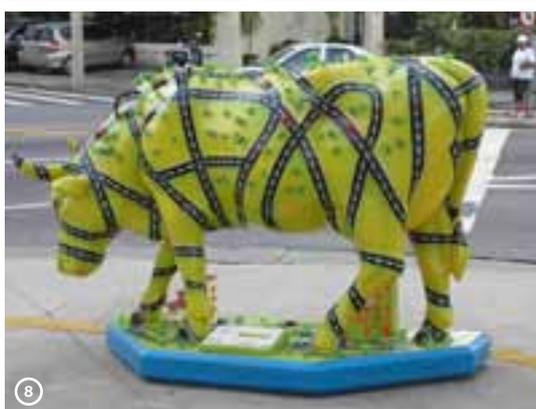
Полезно также разделить все события на *естественные* и *специальные*. Естественные события – те, которые не нуждаются в специальных рекламных усилиях, происходят в городе естественным путем из года в год. Это дни города, юбилеи, традиционные сезонные праздники и т.д. Специальные события – те, которые придумываются, а затем проводятся в целях маркетинга и брендинга города. При этом они должны обладать следующими характеристиками:

- уникальность;
- символичность содержания, имеющая отношение к идентичности города;
- зрелищность, красочность, живописность;
- привлекательность для целевых аудиторий.

В последние 20 лет событийная составляющая городского брендинга необычайно развилась, и сегодня она меняется настолько быстро, что специалисты не успевают анализировать ее. Неслучайно так мало научной и аналитической литературы по этой теме. Да и темы как таковой еще нет. Она «зависает» между несколькими отчетливыми сферами научного интереса. Например, специалисты по туризму со своих позиций оценивают так называемый событийный туризм. Это политика привлечения туристов не в город, а на символическое событие, которое там проводится. Три-четыре дня карнавала в Рио-де-Жанейро сегодня привлекают 700–800 тыс. туристов со всего мира – это почти треть годового туристического потока в Бразилию<sup>2</sup>. В стадии становления находится и другая отрасль постсовременной экономики – деловой туризм. В англоязычной литературе она получила название MICE-economy (от Meetings, Incentives, Conventions, Exhibitions – Встречи, Поощрения, Форумы, Выставки). Сегодня вырастают крупные сетевые фирмы, которые специализируются на организации крупномасштабных деловых событий. Рынок таких фирм развивается и в России.

Кроме того, есть множество событий, к которым как нельзя лучше подходит название «экзотические». Пример экзотического события – английский праздник Cheese Rolling, который поражает в первую оче-

2 URL: <http://www.nationmaster.com/country/br-brazil/>



ПАРАД КОРОВ: 1 - ИТАЛИЯ, 2 - ВЕНГРИЯ, 3 - АВСТРАЛИЯ, 4 - АРГЕНТИНА, 5, 8 - БРАЗИЛИЯ, 6 - ТАЙВАНЬ, 7 - МОНАКО, 9 - ИСПАНИЯ

редь количеством зрителей. Каждый год, начиная примерно с 1810 года, у горы Куперс-Хилл в окрестностях города Глостера собираются 300–400 участников традиционной Сырной гонки. Вниз по крутому склону пускается круглая головка «настоящего глостерского сыра», и все они устремляются вслед за ней. Тому, кто ее догонит первым, достается не только сыр, но и слава почти национального масштаба<sup>1</sup>. При этом число зрителей, каждый год приезжающих посмотреть на гонку своими глазами, достигает 16 тыс. человек.

1 Подробнее см., напр., [http://www.bbc.co.uk/gloucestershire/content/articles/2005/05/30/cheese\\_rolling\\_2005\\_feature.shtml](http://www.bbc.co.uk/gloucestershire/content/articles/2005/05/30/cheese_rolling_2005_feature.shtml)

Другая сегодня уже всемирно знаменитая экзотическая акция – Парад коров, который ежегодно проводится в нескольких городах мира. В ходе акции скульптуры коров в натуральную величину, изготовленные из стекловолкна, разрисовываются художниками или местными знаменитостями и выставляются на всеобщее обозрение на улицах городов или в общественных центрах. После этого коровы продаются на аукционах, а вырученные деньги поступают в благотворительные фонды. Парад коров получил огромную популярность, всегда пользуется большим вниманием городских сообществ и, естественно, журналистов<sup>2</sup>.

2 Подробнее о Параде коров см.: <http://www.cowparade.com>



АНОНСЫ ПРОЕКТА «ПАРАД КОРОВ»

Вообще же, важно не столько разнообразие символических событий, сколько те задачи, которые с помощью этих событий можно решать. Города могут подбирать нужную им комбинацию событий в соответствии со своей концепцией бренда.

Есть ряд городов, у которых организация знаковых культурных событий является не просто инструментом брендинга города, а самой идеей городского бренда. Р. Палмер так и назвал их – *событийные города* (Eventful cities) и посвятил им книгу с таким же названием [Richards and Palmer, 2010]. Мельбурн (Австралия) позиционирует себя как «мировой город событий». Один из стратегических лозунгов Сеула – быть одним из самых событийных городов мира. Рино-Тахо (США, Невада) подает себя как «самый событийный город в Америке». В рекламных буклетах Дурбана (ЮАР) говорится, что это «самый спортивный и событийный город в Африке». Идея бренда Авиньона (Франция) – «Авиньон – бесконечное шоу». Эдинбург позиционируется как «вдохновляющая столица», при этом подразумевается, что главный источник вдохновения – культурные события в городе. В Канаде сразу три города считают себя «канадским городом событий» – Эдмонтон, Квебек и Монреаль. Многие города претендуют на звание событийных и называют себя «фестивальными городами»: Аделаида (Австралия), Ковентри, Йорк и Кардиф (Велико-

британия), Окленд (Новая Зеландия), Регенсбург и Бремен (Германия), Гвадалахара (Мексика), Рейкьявик (Исландия).

Британский Бирмингем позиционирует себя как европейская столица событийной экономики. За последние 10 лет в городе создана соответствующая мощная инфраструктура – конгресс-центр ICC для проведения международных деловых и научных конференций, LG Arena для проведения спортивных матчей (построена по инициативе и на средства компании LG Electronics), выставочный комплекс NEC для проведения технических и художественных выставок и концертно-развлекательный комплекс NIA. В течение года на этих четырех площадках проводится более 400 культурных, деловых и спортивных событий международного статуса. Примерное количество привлекаемых в город гостей – 2 млн человек.

Все больше распространено явление, когда города конкурируют между собой за право прописать у себя известные и яркие события или копируют их. Администрация Роттердама переманила к себе Джазовый фестиваль Северного моря (North Sea Jazz Festival), который до 2005 года проводился в Гааге. Администрация Гааги, узнав об этом, стала предлагать организаторам фестиваля более выгодные условия, но решение уже было принято. Город Лейден



ИНФРАСТРУКТУРА  
СОБЫТИЙНОЙ  
ЭКОНОМИКИ  
В БИРМИНГЕМЕ

заимствовал у соседнего Амстердама идею Фестиваля каналов, в связи с чем правительство Амстердама подало судебный иск к организаторам нового фестиваля с формулировкой «нанесение экономического ущерба городской экономике» [Palmer, 2010].

В Сингапуре развитие экономики событий является приоритетом стратегического развития. Цель – освоить тематическую нишу «Азиатский город событий». При этом национальным министерством культуры в 2007 году отмечались достижения по следующим ключевым индикаторам: количество культурных мероприятий, проведенных в городе, составило 27 тыс. (четырёхкратный рост по сравнению с 1997 годом); выручка от проданных на мероприятия билетов выросла более чем в три раза; общее число выставочных дней (суммарные сроки проведения всех выставок за год) увеличилось за 10 лет в пять раз и составило 19 тыс. [National Arts Council, 2007].

Из российских городов, активно осваивающих экономику событий, можно отметить Екатеринбург, Краснодар, Новосибирск, не считая Москвы и Санкт-Петербурга, для которых в силу их столичных функций эта отрасль давно является источником культурной и деловой активности. Например, в Новосибирске, помимо многочисленных выставок и концертных проектов, ежегодно проводятся два знаковых мероприятия, имеющие непосредственное

отношение к брендингу города – Международный градостроительный форум и Международный инновационный форум Interra, в рамках которого проходит конкурс на лучшие проекты в сфере территориального маркетинга «Золотой кулик».

В Екатеринбурге импульс развитию событийной экономики задал саммит глав стран Шанхайской организации сотрудничества (ШОС), который прошел в городе в 2009 году. При подготовке к саммиту было отстроено более десятка четырех- и пятизвездочных гостиниц, однако после завершения саммита перед городом встала проблема их заполняемости. По данным городских аналитиков, в 2010 году в среднем по городу она составила всего 25–30%<sup>1</sup>. Это заставило городскую администрацию совместно с отельерами всерьез задуматься о развитии событийного туризма. Сегодня эта сфера деятельности носит приоритетный характер.

Далее в табличной форме приведены выделенные нами типы культурных событий, «участвующих» в формировании городских брендов, а также примеры городов, активно осваивающих экономику событий, что дает им хорошие стартовые позиции для брендинга.

<sup>1</sup> URL: <http://www.shos2009welcome.ru/news/id1813/>

## ГОРОДСКИЕ ПРАЗДНИКИ

ТИП СОБЫТИЯ	ГОРОД	КОММЕНТАРИИ
<b>ДЕНЬ ГОРОДА</b>	Почти все города России	Дни города проводились и в СССР, однако довольно формально и однообразно. Начиная с конца 1990-х годов все больше российских городов проводят День города как главное местное событие года, соревнуясь между собой в изобретательности по части организации культурных событий в рамках праздника и привлечении именитых гостей
<b>ЮБИЛЕИ ГОРОДА</b>	Наиболее значимые и отмеченные с большим размахом юбилеи городов за последние годы: 1100-летие Новгорода Великого, 1000-летие Казани, 1000-летие Елабуги, 850-летие Москвы, 300-летие Санкт-Петербурга, 400-летие Ярославля	По давно сложившейся традиции юбилей города в России – это больше чем праздник. Это фактор экономического развития. Как правило, к юбилею города приурочены значительные инвестиции в городскую инфраструктуру, одновременно получаемые из федерального и регионального бюджетов. Это дает мощный толчок улучшению инвестиционного климата, качества городской среды. Данный эффект так или иначе наблюдался во всех российских городах, отметивших крупные юбилеи в последние 10–15 лет
<b>ГАСТРОНОМИЧЕСКИЕ ПРАЗДНИКИ</b>	Зарубежные: Берлин (международный фестиваль пива), Буньоль (Томатина, или Битва томатов), Мюнхен (Октоберфест), Париж (салон шоколада), Эмменталь (праздник сыра). Новые российские: Крапивна (праздник крапивы), Минусинск (праздник помидора), Суздаль (праздник огурца)	Производители продуктов питания, как правило, активно ратуют за проведение гастрономических фестивалей, получая от них большой прямой экономической и имиджевый доход

## ФЕСТИВАЛИ

ТИП СОБЫТИЯ	ГОРОД	КОММЕНТАРИИ
<b>НАЦИОНАЛЬНЫЕ ФЕСТИВАЛИ, КАРНАВАЛЫ И ПАРАДЫ, РЕЛИГИОЗНЫЕ ПРАЗДНИКИ</b>	Рио-де-Жанейро, Венеция, Рим, Кельн, Дюссельдорф, Нюрнберг, Флоренция, Милан, Виареджо, Оффида, Бинч, Риека, Дубровник (парад барабанщиков), Лондон, Дублин (фестиваль св. Патрика), Берлин (фестиваль культур), Аяччо (день рождения Наполеона) и др.	Наиболее знаменитые карнавалы мира обычно проводятся в дни национальных праздников. В большинстве городов христианских стран карнавалы проводятся на неделе, предшествующей Великому посту, а также в дни святых – покровителей городов
<b>ТЕАТРАЛЬНЫЕ ФЕСТИВАЛИ</b>	Эдинбург, Эшленд (Шекспировский фестиваль), Сан-Франциско, Стаффорд, Чунчён, Москва («Черешневый лес», фестиваль им. Чехова, «Золотая маска») и др.	Ежегодных театральных фестивалей в городах мира проводится огромное количество, одних только шекспировских фестивалей в Великобритании и США около пятидесяти. А также множество жанровых театральных фестивалей: детских, анимационных, кукольных и т.д.
<b>КИНОФЕСТИВАЛИ</b>	Лос-Анджелес, Канни, Берлин, Клермон-Ферран, Венеция, Москва, Сочи и др.	Подробно о роли кинофестивалей в брендинге города рассказывается в следующих разделах книги

<b>МУЗЫКАЛЬНЫЕ ФЕСТИВАЛИ И КОНКУРСЫ</b>	Брюссель (фестиваль Ars Musica), Вена (Большой Венский бал), Сен-Мориц (фестиваль «Снег и Симфония»), Стокгольм, Роттердам (фестивали джаза), Ландграф (фестиваль Pink-Pop), Монтрё (фестиваль джаза), Сан-Ремо (фестиваль популярной музыки), Лондон (конкурс Grammy), Москва (конкурс им. П.И. Чайковского)	Музыкальные фестивали – один из самых популярных поводов для культурного туризма. Целевая аудитория музыкальных событий очень широка [Palmer, 2010]
<b>ЦЕРЕМОНИИ</b>	Осло (вручение Нобелевской премии), Лос-Анджелес (вручение премии «Оскар»)	На время проведения всемирно известных церемоний в город съезжаются тысячи журналистов, которые на несколько дней приковывают к нему всеобщее внимание

## ВЫСТАВКИ И САЛОНЫ

<b>ТИП СОБЫТИЯ</b>	<b>ГОРОДА</b>	<b>КОММЕНТАРИИ</b>
<b>МЕЖДУНАРОДНАЯ ВЫСТАВКА WORLD-EXPO</b>	В 2000-х: Ганновер, Бёф, Аичи, Гринвич, Сарагоса, Шанхай, Есоу, Милан (план на 2015 год)	Проводится в различных городах мира начиная с 1756 года. Наиболее масштабное и привлекательное событие из мировых выставок
<b>ВЫСТАВКИ ТЕХНИКИ И ВООРУЖЕНИЙ</b>	Авиасалоны: Фарнборо, Париж (Ле-Бурже), Чжухай, Лангкави, Жуковский. Технические выставки: Ганновер (СеBIT), Токио, Женева (салон часов), Бирмингем. Автосалоны: Женева, Берлин, Пекин, Токио, Москва. Выставки вооружений: Абу-Даби, Дели («ДефЭкспо»), Астана (KADEX), Нижний Тагил	Считается, что спектр посетителей военных выставок очень узок (военная элита, инвесторы, политики). Однако это далеко не так. Почти все выставки техники и вооружений предполагают большой блок публичных, зрелищных, иногда интерактивных мероприятий, рассчитанных на самую широкую аудиторию
<b>ПОКАЗЫ МОДЫ</b>	Париж (Ready to Wear, Men's Fashion), Милан (Milano Moda Uomo), Нью-Йорк, Лондон, Москва	
<b>ВЫСТАВКИ ЦВЕТОВ</b>	Лондон (Челси, Хэмптон-Корт), Токио (фестиваль хризантем), Кьюкенхоф (выставка тюльпанов), Нара (фестиваль бонсай), Жерона, Филадельфия, Мельбурн, Гонконг	Наиболее популярны в Великобритании и Японии
<b>АУКЦИОНЫ</b>	Лондон, Гонконг, Париж, Нью-Йорк (Christie's, Sotheby's и др.)	

## ДЕЛОВЫЕ СОБЫТИЯ

ТИП СОБЫТИЯ	ГОРОД	КОММЕНТАРИИ
ПОЛИТИЧЕСКИЕ КОНФЕРЕНЦИИ, ВСТРЕЧИ, САММИТЫ	Нью-Йорк, Страсбург, Вашингтон, Брюссель, Париж, Лондон	
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФОРУМЫ	Давос Новые российские: Санкт-Петербург, Краснодар, Новосибирск (Градостроительный форум), Екатеринбург, Красноярск, Пермь и многие другие региональные столицы	К 2010 году из 83 столиц российских регионов в 23 проводится ежегодный экономический форум
НАУЧНЫЕ СИМПОЗИУМЫ, КОНФЕРЕНЦИИ, СЕМИНАРЫ	Лондон, Париж, Рим, Нью-Йорк, Кембридж	По оценочным данным, число ученых, участвующих в выездных научных конференциях международного уровня, – от 400 тыс. до 1 млн человек ежегодно [Palmer, 2010]

## СПОРТИВНЫЕ СОБЫТИЯ

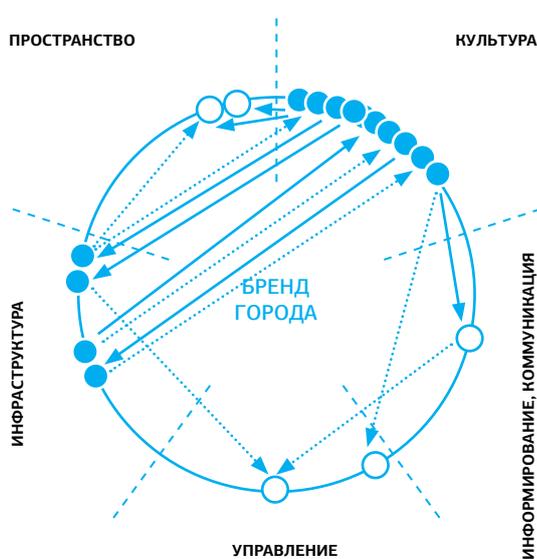
ТИП СОБЫТИЯ	ГОРОД	КОММЕНТАРИИ
ОЛИМПИЙСКИЕ ИГРЫ	Атланта, Афины (Игры проводились три раза), Барселона, Лондон (2012 год – четвертые по счету Игры), Сеул, Сидней, Пекин, Инсбрук, Нагано, Турин, Лейк-Плейсид, Лиллехаммер	Перечислены города «олимпийского клуба», которые извлекли для себя наибольшую маркетинговую выгоду от проведения Олимпийских игр
АВТО-, МОТО- И ВЕЛОГОНКИ	Автогонки NASCAR (США), ралли Париж – Дакар, Монте-Карло, на кубок Финляндии, Швеции, ралли «Лиссабон» и многие другие. Гран-при «Формулы-1» в течение семи лет, начиная с 2010 года, будет принимать Сеул	Из всех видов соревнований данной категории наибольшей популярностью пользуются этапы «Формулы-1». В города, принимающие этапы, приезжают до 100 тыс. зрителей
СПОРТИВНЫЕ МАТЧИ	Большинство спортивных матчей международного класса не привязаны к конкретному городу. Исключения составляют международные теннисные турниры (например, турниры «Большого шлема» – Уимблдон, Мельбурн, Париж, Нью-Йорк) и наиболее престижные турниры в конном спорте (Эпсом в Великобритании и Луисвилл в США)	Наибольшей популярностью в мире (по числу зрителей и по доходам от продажи билетов) пользуются футбольные, хоккейные и теннисные матчи. Лидируют по числу привлеченных матчей международного уровня города, обладающие развитой спортивной инфраструктурой

## ЭКЗОТИЧЕСКИЕ СОБЫТИЯ

ТИП СОБЫТИЯ	ГОРОД	КОММЕНТАРИИ
ЭКЗОТИЧЕСКИЕ ПРАЗДНИКИ, ЦЕРЕМОНИИ, ИНФОРМАЦИОН- НЫЕ ПОВОДЫ	Глостер, Великобритания (Cheese Rolling), Ивреа, Италия (Апельсиновый карнавал), Берген, Норвегия (фестиваль дождя)	Здесь приведена лишь малая часть символических событий, которые можно отнести к разряду экзотических

Развитие экономики событий ведет к разнообразным позитивным эффектам для города. Помимо экономических эффектов (примеры рассмотрены ранее), исследователи отмечают социальные эффекты, в частности рост гражданской активности местного населения и вовлечение его в культурную жизнь города [Jura Consultants, 2006]. А также эффекты реорганизации городской среды [Пайн и Гилмор, 2005]. Проведение масштабных событий требует особой организации городского пространства – резервирования значительных площадей для открытых публичных мероприятий, организации театральных площадок под открытым небом и в связи с этим выдвижения особых градостроительных регламентов, требований к собственникам недвижимости по оформлению фасадов домов. В реальном пространстве всеми силами выстраивается пространство *символическое, смысловое*.

Модель формирования бренда города, в которой акцент сделан на экономику событий, показана на рисунке. Организация культурных событий (относящихся к сектору «Культура») требует создания соответствующей инфраструктуры – конгресс-центров, стадионов, выставочных комплексов, гостиниц. В свою очередь, наличие готовой событийной инфраструктуры требует ее полной загрузки и подталкивает к придумыванию и провоцированию новых событий. И уже затем связка «инфраструктура – события» способствует появлению управленческих и пространственных проектов, а также информационных поводов.



## ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ТУРИЗМ

Долгое время специалисты по городскому развитию и стратегическому планированию доказывали, что стратегия – это выбор, выбор лучшего при отказе от хорошего. Казалось бы, нельзя городу с равной силой развивать промышленность и туризм – это несовместимые сферы, которые мешают друг другу. Для брендинга же их сочетание и подавно не подходит, поскольку мешает формированию идентичности и работает на разные целевые аудитории. Но глобальные особенности существования в быстром мире заставляют искать прорывные способы формирования бренда как раз в сфере совмещения несовместимого. Одно из ярких тому доказательств – растущая популярность промышленного туризма в Западной Европе и США.

Промышленный туризм – это организация регулярных туристических туров на действующие (или некогда действовавшие) промышленные предприятия. Превращение производственной площадки в объект туристической привлекательности. Нельзя сказать, что ранее предприятиям никогда не приходило в голову привлекать туристов. Единичные примеры были, и пионерами в этом смысле явились американские компании. Прецедент случился, когда завод Jack Daniel's в штате Теннесси (производство виски) в 1866



ПРИЛИВНАЯ ЭЛЕКТРОСТАНЦИЯ В РАНСЕ – КРУПНЕЙШИЙ ПРОМЫШЛЕННЫЙ ОБЪЕКТ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ВО ФРАНЦИИ

году открыл свои двери туристам, почти сразу после того, как открылся сам. В начале XX века туристы посещали первые автомобильные заводы Форда в Детройте. Однако лишь совсем недавно – в 1990-х годах – промышленный туризм из непрофильного хобби отдельных заводладельцев становится массовым явлением. Почему такая задержка более чем в 100 лет? Потому что сейчас как никогда производители осознают важность формирования впечатлений от производимого товара, а промышленный туризм – идеальный инструмент для этого.

Сегодня в США большое число предприятий принимают туристов. Для каждой серьезной компании – будь то автосборочный завод, лесопилка или аэропорт – считается дурным тоном не открывать себя

туристам (потребителям). «Открытие», конечно же, не полное. Выставочно-зрелищный характер придается только части производственных помещений, посетители проводятся по строго очерченному маршруту и видят только то, что им позволено увидеть. Инновационные технологии и другие секреты фирмы не раскрываются.

С началом XXI века промышленный туризм приобретает большой размах и в Европе. К 2007 году в одной только Франции 1700 компаний принимали туристов на своих производственных площадках (их подробный реестр и анонсы событий представлены на сайте [www.visite-entreprise.com](http://www.visite-entreprise.com)). Лидирует единственная в мире приливная электростанция в Рансе, которую ежегодно посещают 300 тыс. туристов. Эксперты фиксируют, что в сферу промышленного туризма во Франции ежегодно вовлекается около 20 млн человек<sup>1</sup>. В Англии шоколадную фабрику Кэдберри в Борнвилле, близ Бирмингема посещают 400

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ  
ТУРИЗМ ОСНОВАН НА  
ТУРИСТИЧЕСКОЙ ПРИ-  
ВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ МЕСТ  
ПРОИЗВОДСТВА ТОВА-  
РОВ И УСЛУГ

тыс. человек [Peumans, 2006]. В Испании суперпопулярны винные туры, во Франции – сырные, в Нидерландах – цветочные... В Германии упор делается на постиндустриальный мотив, например заброшенные угольные и соляные шахты

в Руре, судостроительные заводы времен Второй мировой войны. Хотя, конечно, открыты и многие действующие предприятия, из которых лидер посещаемости – завод BMW в баварском Вольфсбурге (260 тыс. туристов в год).

Стремительный рост популярности туристических продуктов в промышленном туризме ярко свидетельствует о бурном развитии отрасли. Однако границы ее намного шире, чем принято считать, а потенциал использования для брендинга города еще далеко не исчерпан. Ведь не только промышленные объекты могут быть привлекательными для туристов, но и вообще любая организация или компания, любое рабочее место. Не только производство товаров, но и производство услуг можно превратить в шоу без ущерба для производственного процесса. При наличии мотивации (речь о которой ниже) туристическими объектами могут становиться банки, суды, школы и вузы, региональные и городские администрации, логистические центры, библиотеки, вокзалы и аэропорты, тюрьмы и полицейские участки (не вижу серьезных аргументов против этого), издательства, театры и многое-многое другое.

Таким образом, корректнее использовать не ставшее уже привычным понятие «промышленный туризм» (industrial tourism), а другое – *производствен-*

*ный туризм*, в основе которого туристическая привлекательность мест производства товаров и услуг, которую можно создавать и для продвижения бренда города.

Теперь о мотивах и пользе для каждой из участвующих в этом процессе сторон.

Почему это интересно туристам? Современные туристы – это коллекционеры мест. Согласно исследованиям, 80% туристического рынка составляют люди, которые отправляются в путешествие не в первый раз. Таких людей уже не вполне удовлетворяет стандартный туристский ассортимент – морские пляжи, краеведческие музеи и картинные галереи. Они все чаще стремятся к *комплексным впечатлениям*, охотно совмещая отдых с познанием нового, поправку здоровья с эксклюзивной экскурсией, участие в деловой конференции со спортивной активностью и осмотром достопримечательностей. В этом смысле экскурсии на предприятия – это как раз то, что надо. Знакомый город открывается с необычной стороны. Продукты, производящиеся, что называется, в режиме онлайн, сразу же можно потрогать (а в некоторых случаях сделать самим), попробовать, примерить, купить. Особенно востребован производственный туризм у путешествующих с детьми. Детям интересно, что было с мороженым и шоколадкой до того, как они попали в супермаркет.

А зачем это производителям? Прежде всего, пустить потребителя к себе на производство – это тонкий и красивый рекламный ход. Это несколько часов изоэстетной рекламы, которую экскурсант потребляет охотно (!), поскольку она ему не навязывается, а кроме того, это демонстрация честности и прозрачности управления, безукоризненности технологий, уверенности в своих перспективах перед лицом (иногда в буквальном смысле) конкурентов.

Есть подозрение, что существует и еще один важный побочный эффект. Превращение производства в туристический объект стимулирует фирму к улучшению корпоративного климата и трудовых отношений. Становятся осмысленными уборка в цехах, чистая рабочая форма, презентабельный вид оборудования и многое другое, в чем, например, среднестатистический российский директор не видел смысла ранее. Да и у работников мотивация к труду меняется, когда на них смотрят как на участников выставочного, образцового процесса.

Итак, фирма получает лояльность потребителей и эффективную поддержку своих брендов. Кроме того, оборот магазинов, продающих продукцию фирмы в точках, где заканчиваются экскурсии, на 40% выше, чем в других точках с аналогичной продукцией. Привлекательно для компаний и то, что организация

<sup>1</sup> URL: <http://www.ambafrance-uk.org>

экскурсий не стоит больших денег, особенно если учесть, какой они дают эффект: «Годовое содержание гида, ведущего экскурсии на предприятии, равно стоимости четверти одноразового рекламного листа в журнале “Шпигель”» [Otgaar, 2008].

Наконец, об интересе третьей стороны. Излишне говорить, как от стимулирования продаж городских товаров и услуг выигрывает сам город. Помимо налоговой базы и рабочих мест, города приобретают новые товарные и сервисные бренды, новые неожиданные и привлекательные элементы бренда, а также большее число туристов. Только в городах есть инфраструктура для производственного туризма – транспорт, связь, торговля, гостиницы, кафе. К тому же экскурсии на действующие предприятия – это, как правило, дополнительная «нагрузка» к другим туристическим магнитам, которые сконцентрированы опять же в городах. Причем популярнее всего у туристов объекты, которые являются брендами конкретных городов. Например, портовый комплекс в Роттердаме или завод «Ролекс» в Цюрихе.

В СССР вождение экскурсий было обязанностью практически каждого солидного завода. Этим с удовольствием занимались, например, ветераны труда. Так, были знамениты экскурсии на московские кондитерские фабрики. Что касается современной России, то здесь можно говорить, к сожалению, лишь о прецедентах производственного туризма. Появляются и новые проекты, однако это скорее исключения из правил, и ни один из них не ставит перед собой задачу продвижения города. К тому же осуществляются все они «в нагрузку» к основной деятельности, явно без азарта, как дань моде и без учета тех многосторонних выгод, которые перечислены выше. Начать с того, что на такие экскурсии очень трудно попасть. Чаще всего они доступны только специальным гостям, иногда – школьным группам. Например, запись на посещение кондитерской фабрики «Рот Фронт» проводится лишь в течение двух дней в середине августа на год вперед. Вообще, руководители кондитерских производств не видят смысла в приглашении туристов, рассматривают это как социальную нагрузку и стремятся прикрыть непрофильную деятельность. В качестве позитивных примеров можно привести концерт «Балтика», организуемый экскурсии на своих заводах в Санкт-Петербурге, Туле и Челябинске, а также Микояновский комбинат и завод «Кристалл» в Москве.

Из российских городов реальные возможности стать столицей производственного туризма имеют Новосибирск, Омск, Екатеринбург, Челябинск, Казань – города, имеющие целый ряд крупных производств, отдельные территории которых можно было бы переоборудовать в демонстрационные. А для скольких го-



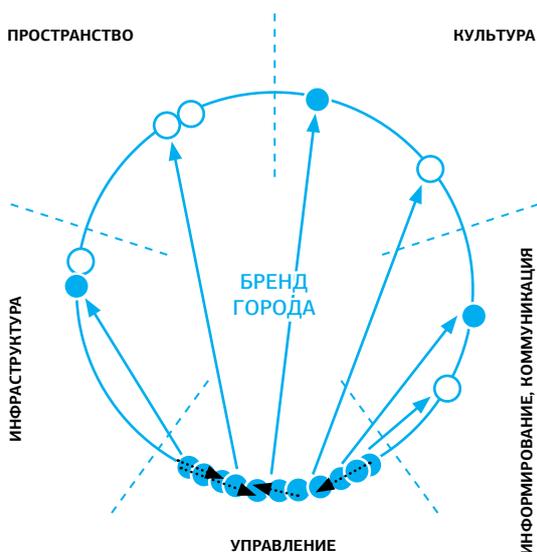
ЭКСКУРСИЯ В ШАХТАХ (РУР, ГЕРМАНИЯ)

родов эта сфера могла бы стать спасительной соломинкой! Ведь в России десятки депрессивных городов-призраков, где вскоре не останется почти ничего, кроме печально-величественных руин советской экономики. Это Асбест, Кизел, Чапаевск, Карабаш, Щучье, Байкальск, Копейск, Красноуральск, Тырныауз, Озерный и другие города с тяжелой судьбой – таежные, северные, шахтерские, монопрофильные, вахтовые, военные. Вместе с тем практически каждый из них имеет ресурсы для развития производственного туризма. Здесь речь идет, конечно, не о посещении действующих производств, а о превращении в уникальные музеи объектов, которые на своем излете были кошмаром территории. Может быть, для таких городов производственный туризм – это почти единственный шанс сохраниться на карте родины.

Что необходимо для организации производственного туризма? Как показывает практика других стран, финансовые затраты на организацию туристских маршрутов по действующим предприятиям сравнительно невелики. Другое дело – работа со старыми, брошенными площадками. Здесь нужен специальный инвестиционный проект по превращению их в зрелищное наследие и инструмент городского брендин-

га. Но и в случае с брошенными производствами, и в случае с действующими требуется один ресурс, который у нас пока в большом дефиците. Это способность самых разных интересов кооперироваться в одном проекте. Первый шаг в производственном туризме – это кооперация между городскими и региональными властями, собственниками предприятий, местной бизнес-элитой, местными знатоками-краеведами и туристическими компаниями. Вот оно – идеальное поле для государственно-частного партнерства, о котором у нас тоже принято много и абстрактно говорить.

На рисунке ниже показано, как будет выглядеть схема выращивания городского бренда, если основными проектами реализации будут проекты по производственному туризму. Они отнесены к сектору «Управление» потому, что в этот сектор попадают проекты, организованные бизнесом и проекты частно-общественного партнерства. Практика городов, осваивающих производственный туризм, показывает, что как только одна из фирм начинает приглашать туристов на производство, так встает задача сделать их приезд в город «более эффективным» – приехать не ради посещения одного только объекта, а сразу нескольких достопримечательностей подобного рода. Администрация города и торгово-промышленная палата вступают в контакт с другими городскими компаниями и предлагают содействие в организации туристических посещений к ним на предприятия. На следующем этапе проекты производственного туризма дают импульсы другим секторам выращивания бренда через развитие индустрии гостеприимства. Примерно так произошло в 2004–2006 годах в Роттердаме, где центральным проек-



МОДЕЛЬ ФОРМИРОВАНИЯ ГОРОДСКОГО БРЕНДА С АКЦЕНТОМ НА ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ТУРИЗМ

том производственного туризма стал международный морской порт, а затем, в течение года, еще три городских предприятия открыли у себя на территории туристические маршруты.

Производственный туризм является мощным инструментом брендинга городов. Ведь брендинг города – это философия местного развития, лучше всего помогающая там, где царит экономическая депрессия и не видно стандартных выходов из ситуации.

То же самое, кстати, можно сказать и о туризме вообще. В экономике впечатлений туризм может стать вездесущим явлением. Это вполне вероятно в недалеком будущем. Любое место при административном желании можно превратить в объект туристической привлекательности. Каждый год возникают не только новые туристические точки на мировой карте, но и новые, неведомые раньше виды туризма: агротуризм, гастрономический туризм, подводный и подземный туризм, воздушный туризм, событийный туризм, медицинский туризм, фото- и видеотуризм, военный туризм, всевозможные виды культурного туризма. И этот список можно продолжать и продолжать.

До сих пор возможности развития туризма в городе определялись объективными факторами (географическое положение города, климат, наличие культурно-исторических объектов и проч.), а также субъективными факторами (обеспечение кадрами, включая профессиональных менеджеров по организации туризма, наличие туристической инфраструктуры, конъюнктура и география спроса, способность к самоорганизации и кооперации всех участников организации туристских продуктов). Сегодня объективные факторы во многих случаях уже необязательны для развития туризма на определенной территории. Они «сходят со сцены», и критически важными остаются только факторы субъективные.

## ЭФФЕКТ БИЛЬБАО

В последние 10–15 лет значительного успеха в формировании городского бренда достигли города, которые сделали ставку в брендинге на один инфраструктурный мегапроект, вокруг которого и выстраивалась идентичность города. Успех таких проектов заставляет меня выделить их в отдельный тип брендинга и назвать «эффектом Бильбао». Появление Музея современного искусства Гугенхайма в столице баскской автономии – испанском городе Бильбао стало катализатором быстрого репозиционирования города.



#### МУЗЕЙ СОВРЕМЕННОГО ИСКУССТВА (МУЗЕЙ ГУГГЕНХАЙМА) В БИЛЬБАО

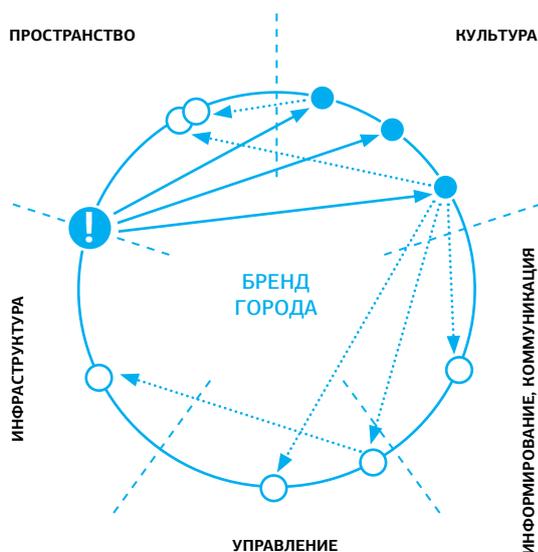
До появления музея в 1997 году журналисты называли Бильбао не иначе, как «рассадником европейского терроризма». Сегодня подобные негативные коннотации из имиджа города ушли. И это несмотря на то, что вплоть до 2009 года на политическом фронте кардинальных улучшений в борьбе с сепаратистами не происходило. Но благодаря новому Музею современного искусства, который сам по себе стал апофеозом современной архитектуры (в стиле деконструктивизма), город воспринимается целевыми аудиториями как современный, культурный, энергичный, креативный.

Попытка позиционировать город через инфраструктурный мегапроект в свое время была предпринята в Париже. Консорциум компаний, занимающихся брендингом Парижа, в 2001 году решил сделать ставку на эту модель. После длительных маркетинговых исследований французские специалисты пришли к выводу, что все хорошее в имидже Парижа ассоциируется исключительно с его прошлым. Это взволновало экспертов. В результате этих волнений появились проекты, которые никого не оставляют равнодушным и привлекают толпы туристов, – знаменитая стеклянная пирамида во дворе Лувра и Центр Помпиду – Центр современного искусства, который «реорганизовал» вокруг себя городское пространство и стал своеобразным символом современной жизни французской столицы.

На рисунке справа показано, как инфраструктурный мегапроект становится катализатором культур-

ных инициатив (выставок, ярмарок, фестивалей), которые, в свою очередь, провоцируют создание соответствующей инфраструктуры, управленческих структур и информационных поводов, формируя бренд города.

Обратим внимание, что инфраструктурный мегапроект наподобие Музея Гуггенхайма в Бильбао, можно отнести одновременно к двум категориям брендовых проектов – к проектам в инфраструктуре и к проектам в городском пространстве. Поэтому на рисунке проект размещен на границе этих секторов.



ЭФФЕКТ БИЛЬБАО

## ГОРОД КИНО И ГОРОД В КИНО

Из всех видов искусства одним из самых эффективных и востребованных в брендинге мест становится кино. Это действенный канал трансляции желаемого имиджа территории целевым аудиториям. Влияние кино как инструмента продвижения мест в последние годы быстро растет. А эффект от проектов, использующих киноиндустрию, превышает эффект от других способов коммуникации. В то же время способы и форматы презентации городов в кино в условиях быстрого мира быстро совершенствуются и становятся все более изощренными.

Кино – самая мощная фабрика впечатлений, а в условиях начинающегося расцвета экономики впечатлений роль кино как инструмента коммуникации, влияния и развития будет быстро расти. Именно поэтому мы решили отвести кино особое место в нашем списке инновационных инструментов брендинга городов, подняв его на уровень выше, чем просто способ маркетинговой коммуникации.

Когда шла речь о событийном маркетинге, мы говорили о том, что города могут использовать события двояко. Один способ – просто организовывать (регулярно или время от времени) события для продвижения имиджа места. Другой, более фундаментальный подход – сделать события опорным элементом имиджа, *специализироваться* на производстве событий. Аналогичным образом можно, с одной стороны, просто показывать город в кинофильмах с выгодных позиций (город в кино). А можно, с другой стороны, сделать кино градообразующей отраслью (город кино). Рассмотрим оба направления.

### ГОРОД В КИНО

При создании большей части художественных фильмов используются открытые съемочные площадки в городах. Города – это инфраструктура кинопроцесса, а также неисчерпаемый источник сюжетов. При этом задачей фильмов чаще всего не является показ самих городов. Города служат лишь сценой, колоритным фоном, на котором разворачивается основной сюжет, и это открывает перед городами бесценные возможности для брендинга.

В 1973 году на советские экраны вышла многосерийная сага «Вечный зов». Большая часть съемок проходила в городе Белорецке (Башкирия), и, хотя с тех пор прошло уже четыре десятилетия, белорецкене и сегодня связывают конкретные места в городе со сценами из фильма: «А вот здесь снимался “Веч-

ный зов”!» Иными словами, приключения и переживания героев художественного фильма, подчеркнутые музыкой и талантливой игрой актеров, становятся неременной частью, атрибутом города в сознании зрителей, у которых возникают прочные ассоциации конкретных улиц, зданий, площадей, видов города с перипетиями сюжета. И чем талантливее фильм, тем более реальным кажется происходящее на экране.

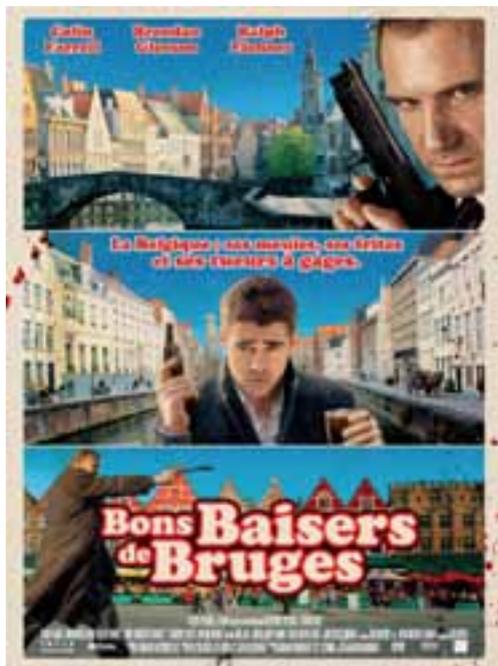
То, что информация о городе поступает к аудитории в запоминающемся эмоциональном обрамлении, как нельзя лучше соответствует одной из главных задач современного маркетинга – *одухотворить, персонализировать* продукт, придать ему человеческие черты. «Продукт» в нашем случае – город, и он оживает для нас, когда в его «декорациях» начинают жить киногерои. Это формирует устойчивый имидж города (как положительный, так и отрицательный) в глазах зрителей, и в первую очередь тех, кто не был в этом городе ранее.

Культовый фильм 1980-х «Маленькая Вера» снимался в городе Жданове (ныне Мариуполь, Украина). Сюжет, по замыслу создателей фильма, должен был разворачиваться в жутко-сером, индустриальном советском городе, каковым город Жданов, собственно, и являлся. В итоге фильм на долгие годы наложил негативный отпечаток на имидж города.

Вышедший в 2008 году фильм «Залечь на дно в Брюгге» входит в число наиболее ярких проектов, доказывающих действенность кино как средства маркетинга и брендинга города. Криминальный сюжет фильма разворачивается на фоне прекрасных улиц, каналов и площадей бельгийского города. Кассовые сборы фильма составили 32 млн долларов, однако, как утверждают власти Брюгге, экономика города получила еще больший финансовый выигрыш.

Достаточно сказать, что в 2009 году в Брюгге приехало на 40% больше туристов со всего мира, в основном молодежи, чем в 2008-м, причем главным мотивом их приезда, согласно данным социологического опроса, стало желание «посмотреть места в городе, где были герои фильма “Залечь на дно в Брюгге”». При этом оборот уличного питания в городе в 2009 году по сравнению с предыдущим годом вырос на 30%, наполняемость гостиниц – на 35%, что явилось абсолютным рекордом города за последние 200 лет<sup>1</sup>. Осталось добавить, что городская администрация оказывала финансовую и организационную поддержку съемкам фильма, хотя ее объемные организаторы предпочитают не раскрывать.

1 URL: <http://www.brugesinfo.com/brugge-belgium-travel.php>



«ЗАЛЕЧЬ НА ДНО В БРЮГГЕ» (IN BRUGES):  
РЕКЛАМНАЯ АФИША И КАДР ИЗ ФИЛЬМА



Вообще, как выяснилось, довольно трудно установить, в каких случаях особое отображение города является частью художественного замысла создателей, а в каком – маркетинговой инициативой городских властей. Ведь в случае со Ждановым фильм непроизвольно повлиял на имидж места, а в случае с Брюгге влияние было произвольным, намеренным.

Впечатляющим примером целенаправленного брендинга города можно назвать фильм «Париж, я люблю тебя» (2006). Это киноальманах, состоящий из 18 пятиминутных историй о разных проявлениях любви, каждая из которых происходит в определенном округе Парижа. Идея серии микроисторий, снятых в большом городе, была с большим энтузиазмом воспринята в мире кино и получила продолжение. В 2009 году вышел фильм «Нью-Йорк, я люблю тебя» (New York, I Love You), а в 2010 году – «Москва, я люблю тебя», снятый по такому же принципу.

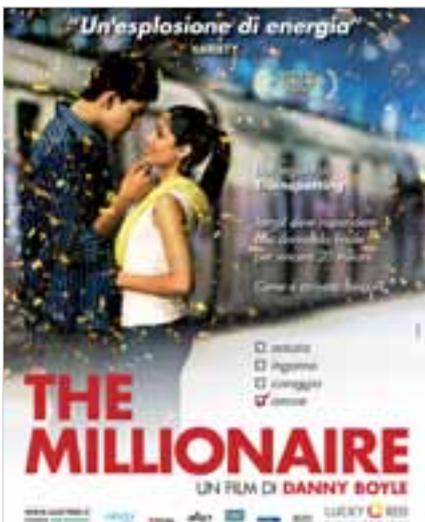
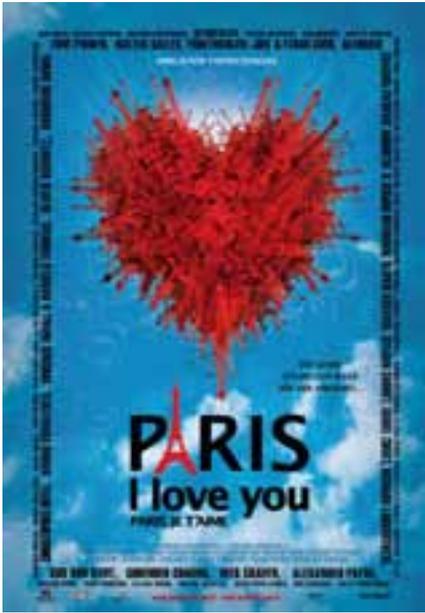
Из других фильмов, о которых достоверно известно, что они инициировались как промоакция, и от которых город получил значительный маркетинговый эффект, стоит упомянуть фильм Вуди Аллена «Вики Кристина Барселона» (2008). Муниципалитет Барселоны выделил на съемки 1 млн евро, правительство Каталонии – 500 тыс. евро<sup>1</sup>. Вуди Аллен – режиссер, который, без сомнения, внес наибольший вклад в кинопродвижение городов. В 2011 и 2012 годах вышли

на экраны его фильмы «Полночь в Париже» и «Римские приключения», которые имели огромный успех и собрали множество престижных наград.

Фильм «Миллионер из трущоб», отмеченный в 2009 году множеством престижных мировых наград, стал культовым для Мумбая. День премьеры фильма отмечается здесь как один из главных городских праздников. Многие из актеров, занятых в фильме, получили звание почетных граждан города, а тяжелые судьбы детей, сыгравших в фильме самих себя, стали предметом разбирательства властей. Иностранцев туристов в Мумбае сегодня водят по «местам жизни всех героев фильма».

Кинематограф создает и расширяет символический капитал городов, порождает их новые смыслы. Это тот самый процесс *создания* культурного наследия, о котором я писал в предыдущих главах. Культовый фильм становится второй реальностью для города. Любовь к фильму и его героям неизменно находит выход в общении с городом, служившим реальной или воображаемой съемочной площадкой. Городские власти и предприниматели стараются всячески максимизировать пользу от этого эффекта. Так, в городах появляются мемориальные таблички в местах, имеющих отношение к событиям и героям фильма, окрестные кафе наполняются соответствующими атрибутами, появляются аудиогиды по городским местам, где развивался сюжет. На вокзале Кинг-Кросс (Kings Cross) в Лондоне маркирована

1 URL: <http://www.allmovie.com/work/vicky-cristina-barcelona-389937/review>



РЕКЛАМНЫЕ АФИШИ И КАДРЫ ИЗ ФИЛЬМОВ «ПАРИЖ, Я ЛЮБЛЮ ТЕБЯ», «МИЛЛИОНЕР ИЗ ТРУЦОБ», «ВИКИ КРИСТИНА БАРСЕЛОНА»

ГОРОД	ФИЛЬМЫ
НЬЮ-ЙОРК	«Нью-Йорк, я люблю тебя», «Интуиция», «Ванильное небо», «Завтрак у Тиффани», «Осень в Нью-Йорке», «Когда Гарри встретил Салли», «Деловая девушка», «Адвокат дьявола», «Однажды в Америке»
РИМ	«Безумно влюбленный», «Римские каникулы», «Рим, открытый город», «Мама Рома», «Однажды в Риме», «Рим», «Сладкая жизнь», «Талантливый мистер Рипли», «Луна», «Ангелы и Демоны», «Римские приключения»
ПАРИЖ	«Амели с Монмартра», «Париж, я люблю тебя», «Перед закатом», «Мечтатели», «Призрак Оперы», «Париж, любовь моя», «Джули и Джулия: готовим счастье по рецепту», «Полночь в Париже»
ЛОНДОН	«Ноттинг-Хилл», «Дневник Бриджит Джонс», «Любовь повсюду», «Отель "Бертрам"», «Влюбленный Шекспир», «Уимблдон», «Гарри Поттер и философский камень», «Фабрика футбола», «Шерлок Холмс»
ЛАС-ВЕГАС	«Покидая Лас-Вегас», «11 друзей Оушена», «Однажды в Вегасе», «Мальчишник в Вегасе», «Казино», «Шоу-герлз»
ЛОС-АНДЖЕЛЕС	«Соучастник», «Лос-Анджелесская история», «Город ангелов», «День Святого Валентина», «Малхолланд-драйв», «Полночный поцелуй»

платформа 9 и  $\frac{3}{4}$ , от которой отходит экспресс в Хогвардс. В платформу встроена наполовину исчезающая багажная тележка – одно из самых любимых мест фотографирования пассажиров и участников экскурсионных туров по Лондону Гарри Поттера.

В таблицах приведены города, которые являются популярными киносъёмочными площадками, а также фильмы, которые, каждый в свое время, внесли в имидж этих городов весьма существенный вклад (список, разумеется, не претендует на исчерпывающую полноту). Российские города, которые чаще других служили и продолжают служить съёмочными площадками, – это Ростов Великий, Суздаль и, конечно же, Санкт-Петербург и Москва.

Часто городские власти, узнав о намерении кинопродюсеров использовать город как съёмочную площадку, начинают «готовить» его к съёмкам – приводят в порядок фасады зданий, убирают лишний мусор, дают дополнительные задания полиции. Само

по себе все это неплохо, однако ведь художникам фильма город нужен как раз таким, каким они его увидели до «подготовки». Зато город можно сделать удобным для процесса киносъёмки – заняться рекламной уникальных и удобных для съёмок мест (архитектура, видовые панорамы, природные ландшафты и т.д.), подготовить комфортные условия для проживания и работы съёмочной группы, организационно содействовать съёмкам, а в некоторых случаях и подсказывать сюжеты. Также неплохо было бы заранее вступить в контакт с продюсерами и поинтересоваться сюжетом фильма и тем, в каком ракурсе планируется показывать город. В процессе переговоров можно договориться о более выгодном ракурсе «в обмен» на административное или даже финансовое содействие кинопроцессу.

И наконец, город может способствовать продвижению фильма после выхода его на большой экран. Ведь под вывеской фильма продвигается город.

ГОРОД	ФИЛЬМЫ
МОСКВА	«Я шагаю по Москве», «Москва, любовь моя», «Москва слезам не верит», «Покровские ворота», «Москва, я люблю тебя», «Место встречи изменить нельзя», «Ночной дозор», «Превосходство Борна»
САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	«Прогулка», «Питер FM», «Приключения итальянцев в России», «Ирония судьбы, или С легким паром», «Осенний марафон», «Полторы комнаты, или Сентиментальное путешествие на Родину»
РОСТОВ ВЕЛИКИЙ	«Иван Васильевич меняет профессию», «Бег»
СУЗДАЛЬ	«Петр Великий», «Метель», «Андрей Рублев», «Царская невеста», «Женитьба Бальзамина», «Душечка», «Мертвые души», «Князь Серебряный»



СИМВОЛ КАННСКОГО ФЕСТИВАЛЯ – ЗОЛОТАЯ ПАЛЬМОВАЯ ВЕТВЬ –  
НА ФОНЕ КАНН

## ГОРОД КИНО

Наряду с городами, которые пробуют «попасть в кино», в мире быстро расширяется клуб городов, которые сделали показ кино одним из способов позиционирования и одной из отраслей городской экономики. Это города, развивающие событийную экономику, главным событием в которой выступают кинофестивали.

В 1995 году Комиссия Европейского союза приняла решение о создании специального органа, координирующего организацию кинофестивалей на территории ЕС, – Европейского координационного комитета кинофестивалей (ECFF). Шаг был вынужденный и экстренный, поскольку, как указывалось в уставных документах новой организации, «ЕСFF призван выправить складывающиеся перекосы в сфере организации культурных событий, связанных с неоправданно большим числом организуемых кинофестивалей». К моменту создания ECFF в 20 странах ЕС ежегодно проходило 76 кинофестивалей, однако к 2000 году их количество увеличилось более

чем в два раза – до 154 [Turan, 2002, p. 102].

А к 2009 году в той же двадцатке стран проходило уже 180 кинофестивалей [Palmer, 2010, p. 37].

В когорте кинофестивальных городов выделяются Лос-Анджелес – Голливуд<sup>1</sup> (вручение призов Американской киноакадемии), Берлин (Берлинский кинофестиваль), Канны (Каннский кинофестиваль), Венеция (Венецианский кинофестиваль). Российской аудитории ближе, разумеется, Москва с ММКФ – Московским международным кинофестивалем и Сочи с «Кинотавром».

Из всех перечисленных городов стоит особо отметить Канны, поскольку именно для этого города с населением в 75 тыс. человек кинофестиваль стал центральным элементом его глобального имиджа. Доходы, получаемые от проведения фестиваля (в первую очередь имеется в виду гостиничный бизнес и сфера услуг), составляют существенную часть городского

<sup>1</sup> В 2006 году Голливуд административно отделился от Лос-Анджелеса, получив статус самостоятельного города.

бюджета. Фестиваль также ежегодно обеспечивает несколько тысяч рабочих мест. Помимо этого, имидж города прочно ассоциируется с кино, высоким искусством, атмосферой праздника, элитарностью и престижностью.

Недавно я сделал для себя удивительное открытие и полагаю, что таковым же оно окажется и для большинства читателей. В разных аудиториях я спрашивал, сколько в России проходит ежегодных кинофестивалей. Все ответы колебались в интервале от пяти до десяти. На самом же деле в России ежегодно проходит более 80 (!) кинофестивалей междуна-

родного статуса<sup>1</sup>. Меньшая часть из них каждый год кочует из города в город, а большая «прописана» в конкретных городах. Таких городов, имеющих свой кинофестиваль, в России не менее 50. Около 2/3 всех фестивалей было основано в течение последних 10 лет, и многие уже приобрели известность. Из фестивалей, проходящих за пределами Москвы, наиболее известны «Кинотавр» (Сочи), «Дух огня» (Ханты-Мансийск), «Окно в Европу» (Выборг).

В таблице ниже приведены наиболее известные из российских кинофестивалей.

ГОРОД	КИНОФЕСТИВАЛЬ	ГОД	ТЕМАТИЧЕСКАЯ НАПРАВЛЕННОСТЬ КОНКУРСНЫХ ПОКАЗОВ ОСНОВАНИЯ
БЛАГОВЕЩЕНСК	«Амурская осень»	2003	Российские игровые фильмы
ВЕЛИКИЙ НОВГОРОД	«Вече»	2003	Исторические фильмы
ВЛАДИВОСТОК	«Меридианы Тихого»	2003	Кино стран АТР
ВЛАДИКАВКАЗ	«Владикавказ»	2003	Фильмы об этносе, фольклоре, национальном эпосе
ВОЛОГДА	Voices – «Голоса»	2010	Экспериментальное кино
ВОЛОКОЛАМСК	Фестиваль военно-патриотического кино им. С.Ф. Бондарчука	2004	Военно-патриотическое кино
ВЫБОРГ	«Окно в Европу»	1993	Российское кино
ГАТЧИНА	«Литература и кино»	1995	Фильмы о жизни и творчестве писателей
ГРОЗНЫЙ	«Ноев ковчег»	2008	Фильмы о мире, единстве народов
ДОМОДЕДОВО	«Белые Столбы»	1997	Архивное кино
	Форум-практикум «Международная киношкола»	2008	Показ дебютных фильмов, мастер-классы кинематографистов
ЕКАТЕРИНБУРГ	«Кинопроба»	2004	Конкурс студенческих фильмов киношкол и дебютов
ИВАНОВО	«Зеркало»	2007	Фестиваль им. А. Тарковского: игровые фильмы, новое кино России
КАЗАНЬ	«Золотой минбар»	2005	Конфессиональное содружество
КАНСК	Международный Канский видеofестиваль	2001	Альтернативное и инновационное видео
ЛИПЕЦК	«Атлант»	2003	Международный фестиваль спортивных фильмов

<sup>1</sup> См.: Кинофестивали России : справочник / Киногильдия режиссеров России. М., 2010.  
URL: <http://www.kinogildia.ru/pages/page.php?page=36>

<b>МОСКВА</b>	«Артдокефест»	2007	Фестиваль документального кино
	«Артикино»	2008	Фестиваль авторского короткометражного кино
	Международный фестиваль ВГИК	1961	Показ творческих работ студентов ВГИК
	«Верное сердце»	2006	Фестиваль семейных и детских фильмов
	«Вертикаль»	1998	Фильмы о горах и приключенческие фильмы
	«Виват, комедия!»	2006	Ретрофестиваль комедийных фильмов
	Фестиваль военного кино им. Ю.Н. Озерова	2003	Военное кино
	Форум «Выбор»	2006	Панорама фильмов и репортажей о наркотиках как общественной проблеме
	«Дебютное кино»	2007	Кинодебюты
	«ДетективФЕСТ»	1999	Детективные фильмы
	«Евразийский калейдоскоп»	2003	Документальное кино о национальных культурах
	«Завтра»	2007	Фестиваль нового, творческого кино
	«Золотая рыбка»	1995	Детское, анимационное кино
	«Кино без барьеров»	2001	Игровые и документальные фильмы о жизни инвалидов
	«Кинодебют.ru»	2007	Игровые, документальные, анимационные дебюты
	«Лучезарный ангел»	2004	Кино духовно-нравственного воспитания молодежи
	Международный Московский кинофестиваль (ММКФ)	1959	Мировое кино
	Фестиваль мировоззренческого кино	2005	Конкурс фильмов с яркой мировоззренческой позицией авторов
	Фестиваль «...надцатилетние»	2006	Фильмы о подростках, цель – воспитание молодежи
	«Окно в Россию. XXI век»	2007	Фильмы о современной России
<b>НИЖНИЙ НОВГОРОД</b>	«Новое кино. XXI век»	2004	Международный фестиваль фильмов стран СНГ и Балтии
<b>НОВОСИБИРСК</b>	«Встречи в Сибири»	1998	Документальное кино
<b>ОБНИНСК</b>	«Встреча»	2006	Православный сретенский кинофестиваль
<b>ПЕТРОПАВЛОВСКИЙ КАМЧАТСКИЙ</b>	«Живая вода»	2001	Документальные, естественно-научные фильмы
<b>САЛЕХАРД</b>	Фестиваль антропологических фильмов	1998	Документальные антропологические фильмы
<b>САМАРА</b>	«Кино – детям»	1995	Детские фильмы

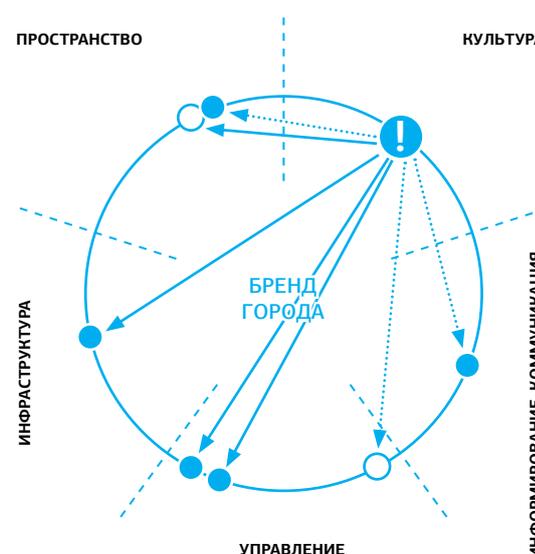
САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	«Мир знаний»	2006	Конкурс научно-популярных фильмов
	«Море зовет»	2006	Фильмы морской тематики и приключенческие
	«Начало»	2002	Фильмы студентов киношкол
СВЕТЛО-ГОРСК	«Балтийские дебюты»	2004	Конкурс дебютных фильмов стран Балтийского региона
СМОЛЕНСК	«Золотой феникс»	2007	Кино, созданное актерами
СОЧИ	«Кинотавр»	1993	Открытый Российский кинофестиваль
ТАМБОВ	«Десять заповедей»	2007	Духовное кино
УЛАН-УДЭ	«Байкал.doc»	2008	Документальное кино: «Восток – Запад. Великий шелковый путь»
УСТЬ-ЛАБИНСК	«Земля отцов – моя земля»	2006	Отечественные архивные и премьерные фильмы
ХАНТЫ-МАНСКИЙСК	«Дух огня»	2003	Дебютные фильмы
	«Золотой бубен»	1998	Телевизионные программы и фильмы тематики «Человек и время»
ЧЕБОКСАРЫ	«На волжском рубеже»	2008	Патриотическое кино

ИСТОЧНИК: КИНОФЕСТИВАЛИ РОССИИ : СПРАВОЧНИК / КИНОГИЛЬДИЯ РЕЖИССЕРОВ РОССИИ. М., 2010.  
[HTTP://WWW.KINOGILDIA.RU/PAGES/PAGE.PHP?PAGE=36](http://www.kinogildia.ru/pages/page.php?page=36)

С 2001 года в небольшом городе Канске (Красноярский край) проводится международный видеофестиваль, цель которого – поддержка нового, экспериментального кино. Символика фестиваля намеренно стилизована под атрибуты самого знаменитого в мире кинофорума в Каннах. Для Канска с населением в 100 тыс. человек несколько летних фестивальных дней являются поистине главным событием года. Кстати, с каждым годом на фестиваль приезжает все больше российских знаменитостей и иностранных гостей.

К сожалению, в большинстве случаев власти городов, в которых проводятся кинофестивали, редко усматривают в этих событиях пользу для города и возможности для формирования бренда города. Нет попыток связать кинособытия с местным культурным наследием и сложившейся инфраструктурой предоставления культурных услуг. На внешний имидж городов фестивали также практически никакого влияния не оказывают. Информация о «местных» кинофестивалях распространяется неактивно, и они не привлекают к себе массового внимания. А между тем, уверен, что у многих из них большое будущее, которое может определить судьбу многих малых и средних городов, прозябающих сегодня в мучительных поисках своей идентичности.

Модель формирования бренда города с помощью киноиндустрии показана на рисунке: кинофестиваль (ключевой проект в секторе «Культура») как знаковое событие культурной жизни города дает импульс формированию бренда.



## ОБЩЕСТВЕННАЯ ДИПЛОМАТИЯ И СОЦИАЛЬНЫЕ МЕДИА

При стремительном развитии и распространении интернет-технологий еще один новый тип коммуникаций приобретает большую ценность для развития городской идентичности и отражении ее в имидже города. Это так называемая общественная дипломатия (иногда ее называют народной). Термин появился 60 лет назад – тогда в США общественной дипломатией (*public diplomacy*) стали обозначать международные политические мероприятия с массовым участием общественности – интернациональные марши мира, студенческие обмены, телемосты, акции специализированных общественных организаций, послы мира и проч. Сегодня понятие осталось, но значение его ушло далеко от первоначального. Четкого определения, правда, не существует, однако большинство специалистов согласны с тем, что это форма информационного межкультурного общественного обмена, основанного на диалоге, цель которого – сверка позиций, мнений, точек зрения и поиск общих решений. В контексте брендинга мест общественная дипломатия означает, что вместо одного субъекта брендинга (администрация, авторы концепции бренда или уполномоченное агентство) на сцену выходит множество субъектов брендинга. Большие группы людей, ведомые местным патриотизмом, иницируют самые разные действия по развитию местного бренда. На местном уровне общественная дипломатия может быть действенным инструментом продвижения городского бренда – в случае, если активная часть городского сообщества готова активно включаться в процесс.

Как показывает сегодняшний опыт западноевропейских, а особенно американских городов, интенсивная коммуникация внутри городского сообщества часто становится катализатором многосубъектной реализации брендинга города. Люди публично обсуждают проблемы своего города не только в период предвыборных кампаний, но и в постоянном режиме. Это часто приводит к образованию клубов по интересам, инициативных групп по реализации различных идей переустройства городской среды и даже к созданию соответствующих некоммерческих организаций. Это очень помогает в процессе поиска идеи бренда, на этапе позиционирования города. Интернет сильно способствует этому. Например, только в первой половине 2013 года в социальных сетях появились десятки местных открытых групп и сообществ по обсуждению путей развития городов. Как правило, они консолидируют наиболее активную, об-

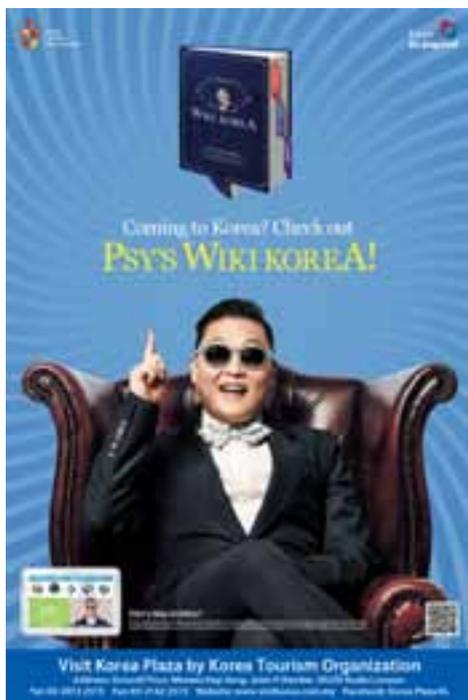
разованную и неравнодушную часть городского населения. Радикально улучшается информационный обмен, коллективный разум генерирует новые идеи для развития города, ссылаясь на лучший мировой опыт и демонстрируя примеры и фотографии в режиме онлайн.

Еще более важную роль общественные дипломаты играют на этапе продвижения бренда по всем пяти блокам работы – в реализации пространственных, инфраструктурных, культурных проектов, в поддержке институтов, координирующих брендинг города, а также в процессе информационного продвижения идеи бренда за пределами города.

Во всех перечисленных направлениях работы очень полезными могут быть *сторонние группы влияния*. Это те категории людей, которые не проживают в городе (часто даже и не бывают в нем), но оказывают значительное влияние на его жизнедеятельность. К ним относятся, например, чиновники вышестоящих уровней власти (региональных и федеральных) или журналисты. Мнение последних о городе (иногда предвзятое или складывающееся на основании недостоверных данных), донесенное до огромной аудитории читателей, зрителей или слушателей, определяет имидж города и результативность брендинга. Что касается информационного продвижения бренда за пределами города, то неоценимую помощь здесь могут оказать бывшие горожане, земляки, которые, покинув город, часто организуются в своеобразные землячества, сплавиваемые любовью к своей малой родине<sup>1</sup>. В потенциале это тоже очень важные сторонние группы влияния, если их организовано вовлекать в процесс брендинга – поддерживать с ними постоянную связь, систематически спрашивать совета, раздавать «задания». Так, например, поступили власти города Елабуги, которые активно привлекали бывших елабужан, разбросанных по миру, к участию в 1000-летнем юбилее города в 2007 году.

В ближайшие годы в целях развития местных брендов быстро будет развиваться еще одно направление общественной дипломатии. Это использование авторитета и талантов *местных современных знаменитостей* для продвижения территории. Знаменитости есть везде и во многих случаях на их личностный образ замыкается бренд территории. Авторитет знаменитых спортсменов, артистов, ученых, деятелей искусства и других ярких талантов обладает боль-

<sup>1</sup> Так, каждый год, 31 августа на Театральной площади в Москве собираются бывшие жители Магадана – общаются, ищут знакомых, обмениваются последними новостями из родного города. Мало кто из бывших колымчан пренебрегает этими очень теплыми и живыми встречами.



шим даром эмоционального убеждения (недаром рекламодатели всегда так стремятся заполучить себе в сотрудники знаменитостей независимо от того, что рекламируют). Если способности местных знаменитостей используются со вкусом, то они становятся брендовым олицетворением места, своеобразными *genius loci* сегодняшнего дня.

Яркий пример последних лет – участие корейского поп-исполнителя Psy в рекламе Южной Кореи для туристов. Мировая слава свалилась на никому до того не известного певца внезапно, после исполнения песни Gangnam Style; ролик с песней собрал лидирующее число просмотров в интернете за рекордно короткий срок. Почти сразу же корейские государственные агентства, отвечающие за въездной туризм, привлекли новую знаменитость к рекламе корейских магазинов, национальной кухни, традиций, прогулочных мест. Созданы соответствующие сайты, на которых рассказ Psy о корейских прелестях проходит в форме обучения популярным фразам корейского языка. Конечно же, вся кампания рассчитана исключительно на иностранную аудиторию потенциальных туристов. Внутри страны Psy совсем не так любим... Большинство корейцев не хотят, чтобы именно этот человек олицетворял их великую страну с ее феноменальными успехами в образовании, бизнесе, науке.

С середины нулевых годов наиболее быстро развивающимся и массовым направлением обществен-

ной дипломатии стали социальные медиа (еще один термин быстрого мира). Социальные медиа – это все формы общественной, внеиерархической коммуникации, построенные по сетевому принципу. Разумеется, наибольшей популярностью пользуются те из них, что базируются в интернете. Главной функцией социальных медиа до сих пор был информационный обмен и налаживание знакомств и связей, однако в последнее время маркетологи корпоративной сферы признаются, что уже активно используют социальные сети для продвижения своих товаров и услуг [Stelzner, 2009].

Скорость распространения и масштабы популярности социальных медиа в маркетинговых целях позволяют предположить, что в ближайшие годы они станут одним из основных видов маркетинговой коммуникации в программах территориального маркетинга, и в том числе брендинга. И наиболее активную роль будет играть молодежь, которая, с одной стороны, наиболее «отзывчива» к инициативам брендинга своего города, а с другой – наиболее погружена в интернет.

Обсуждение и продвижение идей городского бренда в блогосфере, а также в Twitter, MySpace, LinkedIn и Facebook – это инструмент большого потенциального влияния на становление и развитие городских брендов. Это ярко продемонстрировал экспериментальный проект по дизайну логотипа Перми «Я ♥ П». Проект начался в «Живом Журнале» с блога дизайнера А. Лебедева, где сначала был поставлен



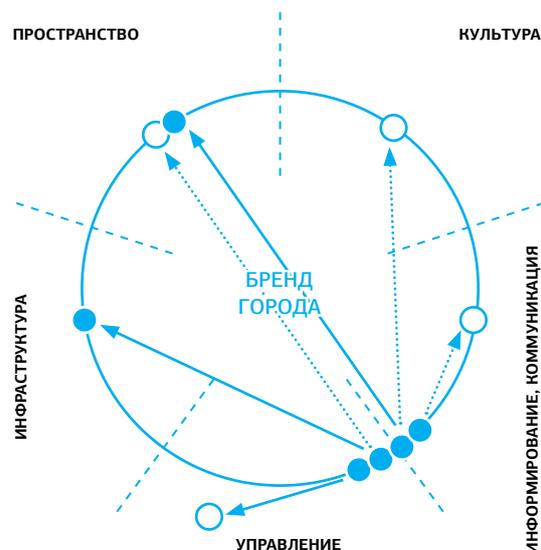
БОЛЬШАЯ КРАСНАЯ П ЗАНЯЛА СВОЕ МЕСТО НА УЛИЦАХ ПЕРМИ

ФЛЕШМОБ «ЧЕЛЯБИНСК УЛЫБАЕТСЯ МИРУ»

вопрос «Что для вас значит слово “Пермь”?», а потом появился и стал обсуждаться новый логотип Перми – большая красная буква П (<http://tema.livejournal.com/426698.html>). Поначалу внимание к «красной П» подогревали обычные блогеры, комментировавшие новый логотип города, казавшийся нелепым и даже издевательским. Комментарии были адекватными... Но вскоре «красная П» привлекла внимание пермяков, обросла смыслами и почти утвердилась в качестве нового, «народного» логотипа Перми. Наконец, в 2010 году она начала отвоевывать место в городской среде. Вот пример того, как социальные медиа сыграли провоцирующую и решающую роль в популяризации идеи для города.

Одно из самых последних и экстравагантных новшеств в жизни социальных медиа – *флешмоб*. Это заранее спланированная массовая акция с участием большой группы людей – моберов. Они внезапно появляются в общественном месте, в течение нескольких минут выполняют заранее оговоренные действия (часто абсурдного содержания) и затем одновременно быстро расходятся в разные стороны как ни в чем не бывало. В 2008 году в качестве акции продвижения города был проведен флешмоб «Челябинск улыбается миру».

На рисунке изображена модель брендинга, в которой катализатором реализации концепции бренда города служат проекты общественной дипломатии и социальные медиа. Данные проекты можно отнести как к сектору «Информирование, коммуникации» (это понятно), так и к сектору «Управление», поскольку в них проявляется способность горожан к самоорганизации и выполнению конкретных совместных дел (таких, как флешмоб в Челябинске).



## ОЦЕНКА УСПЕШНОСТИ БРЕНДИНГА ГОРОДА

В чем состоит успех брендинга города?

В формировании, собственно, бренда? Но тогда получается бренд ради бренда. А ведь бренд не самоцель, а средство, инструмент для достижения другой цели.

В повышении конкурентоспособности территории? Но, во-первых, саму конкурентоспособность изменить просто только на первый взгляд, а во-вторых, даже если мы докажем, что она растет, то как доказать, что это результат брендинга?

В улучшении имиджа территории? Пожалуй, но и здесь не все так просто. Доступных методов измерения имиджа, которые считались бы совершенно достоверными, пока нет. А те, что есть, слишком дороги и практически неприменимы в российских условиях, с нашей средневеково-отсталой системой статистики. И потом, улучшение имиджа – это тоже не конечная цель брендинга. Между прекрасным имиджем и высоким уровнем благосостояния населения (а именно это является конечной целью настоящего брендинга) во многих случаях нельзя поставить знак равенства...

Все это вопросы далеко не праздные. Неслучайно подавляющее большинство европейских региональных и муниципальных проектов по маркетингу и брендингу не подвергаются оценке. Это особенно странно, учитывая, что в основном они финансируются за бюджетный счет. А не проводится оценка в силу слабости методического аппарата.

Институт экономики города имеет обширный и успешный опыт разработки и применения методик оценки результативности муниципальных и региональных программ развития (см., например, [Визгалов, 2005]). По мнению автора, этот опыт (то есть уже разработанные и апробированные методики оценки) вполне можно применять при оценке проектов территориального брендинга.

### ОЦЕНКА ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЕКТА

Самый простой с технической точки зрения способ оценки. Он не позволяет судить о результатах проекта, но позволяет выяснить, *в какой степени реализован проект*. Это простое, по принципу +/-, определение доли фактически выполненных мероприятий от общего числа запланированных в рамках брендинга. Данный метод бывает необходим при оценке качества менеджмента проекта.

### ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ БРЕНДИНГА

С помощью данного метода можно судить о том, в какой степени достигнуты целевые показатели проекта по разработке бренда города. На этом этапе обычно проверяется качество планирования проекта – были ли по его ходу разработаны измеряемые показатели, по достижении которых проект будет считаться успешным. Показатели успешности, в свою очередь, «привязываются» к задачам брендинга. Если, скажем, главная задача формирования бренда – привлечение инвестиций на территорию, то соответствующими будут и показатели успешности проекта – количество и качество привлеченных инвестиций наряду с показателями, отражающими мнение и впечатления инвесторов о городе. Если задача брендинга – привлечение в город резидентов, то и показатели результативности будут связаны с количеством и качеством миграций, динамикой цен на жилье и т.д.

При оценке результативности весь процесс сводится к сравнению фактически полученных показателей с теми, которые были запланированы. Источники данных при этом привлекаются самые разные: от анализа экономической статистики до социологических опросов населения или целевых аудиторий.

### ОЦЕНКА СОСТОЯТЕЛЬНОСТИ БРЕНДА

В результате оценки данного вида можно ответить на вопрос, есть ли у города бренд. Цель оценки – сравнить идентичность бренда (каким его придумали разработчики) с его восприятием целевыми аудиториями. Это оценка того, насколько правильно «угадана» концепция бренда и насколько удачно она передает идентичность места. Ведь именно в этом и заключается эффект бренда.

Основным источником данных, разумеется, являются представители целевых аудиторий. Можно, в частности, узнать, какие впечатления (стереотипы) у них формирует город, с какими ценностями он ассоциируется, а затем сопоставить полученный список с тем, который зафиксирован в концепции бренда. В этом случае очень эффективны корреляционный и регрессионный анализы. Можно установить критерий состоятельности бренда: если коэффициент корреляции между ценностями бренда в концепции и ценностями, указанными целевой аудиторией, составляет 1, то состоятельность бренда 100%, то есть бренд *существует*. Можно разработать интегральный индекс состоятельности бренда, в который включить сумму средневзвешенных показателей состоятельности – степень корреляции ценностей, визуальных элементов дизайна бренда, знаковых инфраструктурных, архитектурных и культурных проектов.

## ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ БРЕНДА

Вероятно, это и самый важный, и самый трудный вид оценки успешности брендинга. Она дает информацию о том, как влияет возникновение бренда на различные параметры социально-экономического развития территории. Главная сложность в том, чтобы определить, насколько именно бренд влияет на развитие, каков его «процентный вклад» в те или иные результаты. При этом можно использовать методы, хорошо известные социологам, например сравнительную оценку параметров развития оцениваемого города и соседних с ним городов (группа сравнения), которые не занимаются брендингом. Полученную дельту значений показателей можно считать вкладом бренда в развитие города.

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ БРЕНДА

Эффективность – это отношение результатов, полученных в результате брендинга, к затраченным ресурсам (результаты, полученные после оценки результативности проекта, можно разделить на его бюджет). Примеров и методов оценки такого рода

в профессиональной литературе достаточно много (см., например, [Морс и др., 2007, с. 320–358]).

Критерии эффективности брендинга города устанавливаются в зависимости от поставленных задач. Так, если брендинг города осуществляется через организацию культурных проектов и знаковых событий для привлечения как можно большего числа посетителей, то одним из показателей эффективности будет соотношение числа людей, которых удалось привлечь на мероприятия, и суммарных затрат на проведение проекта. Иначе говоря, чем меньше затраты на одного посетителя, тем выше эффективность. Как видно из таблицы ниже, эффективность событийных проектов в европейских городах варьирует очень сильно.

Обычно в качестве самого важного параметра оценки эффективности бренда рассматривается объем ресурсов, потраченных на брендинг. Это не совсем правильно. Почти все исследования в области результативности брендинга подтверждают, что объемы финансовых ресурсов, потраченные на разработку бренда, никак не коррелируют с результа-

### ЭФФЕКТИВНОСТЬ КУЛЬТУРНЫХ СОБЫТИЙ

ГОРОД	ПРОЕКТ/СОБЫТИЕ	ОБЪЕМ ЗАТРАТ, ТЫС. ЕВРО	ЧИСЛО ПОСЕЩЕНИЙ, ТЫС. ЧЕЛ.	ЗАТРАТЫ НА ОДНОГО ПОСЕТИТЕЛЯ, ЕВРО
ЛИВЕРПУЛЬ	КСЕ*, 2008	142 000	15 000	9,46
ЛИЛЬ	КСЕ, 2004	70 000	9 000	7,78
ЛЮКСЕМБУРГ	КСЕ, 2007	45 000	3 300	13,60
ГРАЦ	КСЕ, 2003	60 000	2 700	22,22
РОТТЕРДАМ	КСЕ, 2001	34 100	2 300	14,83
САЛАМАНКА	КСЕ, 2002	39 200	1 900	20,63
БРЮГГЕ	КСЕ, 2002	27 200	1 600	17,00
АВИНЬОН	КСЕ, 2000	21 000	1 500	14,00
ПОРТО	КСЕ, 2001	58 500	1 200	48,75
ЛЮКСЕМБУРГ	КСЕ, 1995	24 400	1 100	22,18
МАНЧЕСТЕР	Фестивальный проект Pillar Events, 2005	1 500	550	2,72
ИНСБРУК	Фестивальный проект Insbruck Events, 2003	1 480	140	10,57
ЧЕСТЕР	Фестивальная программа Chester Festivals, 2004	650	19	34,21

\* КСЕ – культурная столица Европы.

тивностью проекта. Есть места, на бренд которых было потрачено очень много денег, однако результат оказался нулевым, тщательно разработанная и масштабно разрекламированная идентичность места так и «не перетекла» в его имидж. И наоборот, много примеров, когда сильнейший эффект достигался при минимуме ресурсов (самый яркий и известный пример – озеро Лох-Несс).

Оценку успешности брендинга желательно проводить на всех его этапах. В начале проекта – на этапе позиционирования города, поиска концепции бренда нужна оценка потребности бренда (*needs assessment*). Для этого придется «замерить», как влияет текущий имидж города на его развитие и насколько появление сильного бренда могло бы улучшить репутацию города. Акцент при «измерении» имиджа территории делается на работе с потенциальными целевыми аудиториями брендинга – «носителями» внешнего имиджа места, а также на выявлении представлений о городе носителей идентичности места – самих горожан.

Важно также правильно интерпретировать полученные сведения и сопоставлять данные из разных источников. Вот показательный пример. Жители Магадана считают, что имидж у него негативный и это делает город непривлекательным в глазах россиян. Однако оказывается, что специфический, «колымский» образ Магадана не только не вредит городу, но и, наоборот, усиливает его привлекательность – об этом, в частности, говорят результаты экспресс-опросов на московских улицах.

Промежуточная оценка проводится по ходу реализации проекта по брендингу. Она позволяет анализировать качество управления проектом, вовремя отмечать недостатки, сбои и успехи и оперативно принимать соответствующие решения.

Наконец, завершающая оценка проводится после окончания проекта, чтобы проанализировать его результаты и влияние на развитие территории. На наш взгляд, оптимальный временной лаг для оценки результатов проекта – четыре года после начала этапа продвижения бренда. Как показывает практика, именно за это время бренд успевает «созреть».

ОПРОС ЖИТЕЛЕЙ МАГАДАНА: «КАК ВЫ СЧИТАЕТЕ, КАКОВ ИМИДЖ У МАГАДАНА В РОССИИ?», ЧИСЛО ОТВЕТОВ\*



\* Анкетирование представителей экспертного сообщества Магадана проводилось специалистами Института экономики города в мае 2010 года в рамках проекта по разработке вариантов концепции бренда города.

ЭКСПРЕСС-ОПРОС НА УЛИЦАХ МОСКВЫ: «СОГЛАСИЛИСЬ БЫ ВЫ ПОЕХАТЬ В МАГАДАН?», ЧИСЛО ОТВЕТОВ\*



\* Опрос проводился студентами географического факультета МГУ в июле 2010 года в рамках производственной практики в Институте экономики города.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Когда работу над книгой пора было завершать, автор столкнулся с проблемой: трудно было остановиться и поставить точку. Буквально каждый день появляется информация о новых примерах городского и регионального брендинга, о новых интересных публикациях и исследованиях. Попадались примеры проектов, которые лучше проиллюстрировали бы тему, чем те, что вошли в книгу. Однако нельзя объять необъятное. Тем более что интернет сегодня представляет собой поистине бездонный кладезь самой разнообразной информации, так что заинтересованные читатели смогут самостоятельно накапливать свою базу данных с новыми примерами брендинга мест и сопоставлять их с представленной в данной книге концепцией. Будет еще лучше, если информация, полученная в книге, послужит первым импульсом к формированию бренда одного или даже нескольких российских муниципалитетов или регионов, пребывающих в поиске своего «я». В этом случае задачи, которые ставил перед собой автор в этой книге, можно будет считать выполненными.

У моделей, подходов, экспериментов в брендинге мест нет иерархии, самооценности и разделения на правильные и неправильные. Они ценны лишь настолько, насколько способны помочь в продвижении интересов территории. Они могут видоизменяться, отклоняться от научных рекомендаций в зависимости от задач продвижения конкретного места. Этим, кстати, отчасти объясняется, почему до сих пор нет универсального учебника по территориальному брендингу: города и регионы слишком разные, невозможно придумать универсальную схему выявления их идентичности, можно лишь предложить набор технологий, принципов, подходов, из которых каждая территория будет выбирать подходящую ей комбинацию.

Бренд территории нельзя разработать или купить. Его важно угадать – так, чтобы он был подхвачен местным населением, а потом воспринят целевыми аудиториями. С одной стороны, это делает процесс брендинга творческим и потому интересным, а с другой – не исключает риска «не угадать» и связанных с ним рисков реализации брендинга, так свойственных любому венчурному проекту.

В быстром мире невозможно разработать исчерпывающую теорию брендинга мест и четко определить ее внешние границы. Каждый год и в самих городах, и в экспертных центрах будут появляться но-

вые инновационные способы выращивания территориальных брендов, будут возникать и новые, уникальные бренды, которые будут сильно изменять, взламывать ранее описанные алгоритмы и концепции. Предсказать же, как будет развиваться практика, невозможно. Механизмов и сценариев выращивания бренда города может быть бесконечно много. И это, пожалуй, главный постулат теории брендинга мест – возможно, одной из первых *сетевых наук*, где никто не может обладать монополией на знание, где успех проверяется только опытом и где решающие факторы успеха – это творческое мышление и гражданская активность. В сетевом обществе главные теоретики и практики брендинга – не профессионалы-маркетологи, а сами местные сообщества.

Сложное дело – заглядывать в будущее, но автору представляется, что уже в самое ближайшее время мы будем свидетелями появления множества новых российских городов. Новых не в смысле новых ячеек расселения и размещения средств производства, а в смысле парада новых и ярких городских идентичностей, городских смыслов. Уверен, что это по силам абсолютно любому городу, надо только очень захотеть. И если в городе нет ничего, кроме льда и снега, то лед и снег нужно делать местным брендом и смело эксплуатировать его во благо жителей. И если ваш город считают «радиоактивной мусоркой», а на самом деле это не так, то последуйте примеру ЗАТО Большой Камень (Приморский край): выпустите футболки с веселым радиоактивным уродцем на груди, а под ним большими буквами напишите: «Большой Камень: жизнь прекрасна!».

Не все города и регионы сочтут брендинг нужным для себя. И это нормально и закономерно. Но, с другой стороны, успех городов – пионеров брендинга вдохновляет другие города, даже на первый взгляд абсолютно безнадежные в этом смысле. На контрасте с бесчисленными проблемами, с которыми сталкивается сегодня российский город, деятельность, связанная с территориальным брендингом, несет в себе заряд большого оптимизма и как ничто другое служит развитию местного патриотизма.

Маркетинг города и вместе с ним брендинг города на наших глазах, в сроки, сжатые постсовременностью, проделывают путь от искусства к науке. И что еще более важно для нас – от искусства к новой и красивой по целям и инструментам философии местного самоуправления.

# ГЛОССАРИЙ

**БРЕНД ГОРОДА** – городская идентичность (или идентичность города), системно выраженная в ярких и привлекательных идеях, символах, ценностях, образах и нашедшая максимально полное и адекватное отражение в имидже города.

**БРЕНДИНГ ГОРОДА** – процесс осознанного и целенаправленного формирования бренда, то есть поиска, выражения и развития городской идентичности, а также представления ее в ярких, взаимосвязанных образах, привлекательных для целевых аудиторий. Наиболее сложная и эффективная форма маркетинга города.

**ДИЗАЙН БРЕНДА ГОРОДА** – система взаимосвязанных и взаимодополняющих визуальных и символических атрибутов (выражений, изображений) идеи бренда города, выраженных в символических знаках, лозунгах, цветах, запахах, музыке и прочих образах.

**ИДЕНТИЧНОСТЬ ГОРОДА** – чувство социальной общности, возникающее на базе общности территории. Возникает и развивается на основе совокупности устойчивых представлений жителей о своем городе.

**ИДЕЯ БРЕНДА ГОРОДА** – стратегическая идея, в которой выражена суть, смысл и идентичность города. Ключевое содержательное звено бренда города.

**ИМИДЖ ГОРОДА** – существующая в сознании совокупность устойчивых (но необязательно системных и верных) представлений о городе. Складывается из трех составляющих – одной объективной (характеристики территории, отражающие объективную действительность) и двух субъективных (личный опыт, личное представление о городе, с одной стороны, и чужие мнения, стереотипы и слухи о городе – с другой).

**КАПИТАЛ БРЕНДА (BRAND EQUITY)** – совокупность позитивных представлений целевых аудиторий о бренде города [Aaker, 2001]. Состоит из нескольких составляющих: лояльность целевых аудиторий по отношению к бренду – готовность к «потреблению» бренда (взаимодействие, использование и проч.) при знании цены потребления; уровень «связанности» (соответствия или тождества) ценностей целевых аудиторий с ценностями бренда города.

**КНИГА БРЕНДА (BRAND BOOK)** – свод правил и стандартов по использованию бренда. В коммерческом маркетинге, как правило, основное содержание книги бренда посвящается графическим стандартам бренда.

**КОНЦЕПЦИЯ БРЕНДА ГОРОДА** – концепция представления (репрезентации, оформления) городской идентичности в виде системы взаимосвязанных символов, образов, идей и ассоциаций. Элементы концепции бренда – идея бренда, ценности бренда, дизайн бренда.

**ЛОГОТИП ГОРОДА** – визуальный символ города, позитивный «фирменный» признак, по которому «потребители» распознают город, раскрученная товарная марка города, формирующая или подтверждающая его имидж и репутацию. Логотип города – один из распространенных, но не обязательных элементов бренда города.

**ЛОЯЛЬНОСТЬ БРЕНДА ГОРОДА** – степень позитивности восприятия бренда целевыми аудиториями, а также степень устойчивости восприятия бренда во времени.

**МАРКЕТИНГ ГОРОДА** – системная работа городского сообщества по выявлению и продвижению интересов города для реализации различных задач социально-экономического развития.

**ПЕРСОНИФИКАЦИЯ ГОРОДА (ИЛИ ЛИЧНОСТЬ БРЕНДА)** – набор эмоциональных характеристик, на которых основывается чувство симпатии, возникающее у «потребителя» по отношению к бренду [Aaker, 2001]. Один из элементов идеи бренда города.

**ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ГОРОДА** – первый из двух этапов в маркетинге города: обеспечение городу отличного от других, желательного места и роли среди других городов, формируемых в сознании целевой аудитории. При проведении маркетинга через формирование бренда города позиционирование включает проведение маркетинговых исследований, направленных на «измерение» городской идентичности, определение перспективных социально-экономических ниш и конкурентных позиций, которые необходимо занять городу с помощью брендинга, постановка задач брендинга, формирование концепции брен-

да города, определение целевых аудиторий, разработка плана продвижения бренда.

**ПРОДВИЖЕНИЕ ГОРОДА** – второй из двух этапов в маркетинге города. При проведении маркетинга через формирование бренда города продвижение означает практическую реализацию концепции бренда города. Включает организацию и осуществление прямой (информирование, пропаганда и проч.) и косвенной (реализация проектов по развитию бренда города в городской среде) коммуникации бренда города и его потребителей (целевых аудиторий брендинга).

**ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ТУРИЗМ** – организация туристической привлекательности мест производства товаров и услуг. Один из инструментов брендинга города.

**ПРОМЫШЛЕННЫЙ ТУРИЗМ (INDUSTRIAL TOURISM)** – организация регулярных туристических туров на действующие (или некогда действовавшие) промышленные предприятия. Превращение производственной площадки в объект туристической привлекательности. Одна из отраслей производственного туризма.

**РАЗЛИЧИТЕЛЬНАЯ СПОСОБНОСТЬ БРЕНДА ГОРОДА** – степень узнаваемости бренда целевыми аудиториями. Одна из составляющих имиджа города и одно из условий развития бренда.

**СОЦИАЛЬНЫЕ МЕДИА** – средства массовой коммуникации, работающие по сетевому принципу. Основное поле работы социальных медиа – интернет.

**СТОРОННИЕ ГРУППЫ ВЛИЯНИЯ (СГВ)** – персоналии или группы интересов, расположенные за пределами города, но своими действиями оказывающие прямое или косвенное влияние на социально-экономическое развитие города. К СГВ, в частности, могут относиться государственные чиновники вышестоящих уровней власти, журналисты, выходцы из города, имеющие возможность влиять на развитие бренда города. СГВ – одна из потенциальных целевых аудиторий брендинга города.

**ЦЕЛЕВЫЕ АУДИТОРИИ БРЕНДИНГА ГОРОДА** – желаемые «потребители» бренда города, определенные в качестве таковых в концепции бренда города. В состав целевых аудиторий брендинга города могут входить: городское сообщество или его отдельные категории, инвесторы (действующие и/или потенци-

альные), туристы, потенциальные жители (чаще всего конкретные категории потенциальных резидентов), потребительские рынки товаров и услуг, производимых в городе, сторонние группы влияния.

**ЦЕННОСТИ БРЕНДА ГОРОДА** – уникальные конкурентные преимущества города, выражение той практической пользы города, о которой сообщает им идея бренда города. Выделяются функциональные, социальные и эмоциональные ценности бренда города.

**ЭКОНОМИКА СОБЫТИЙ (ИЛИ СОБЫТИЙНАЯ ЭКОНОМИКА)** – обширная сфера деятельности, связанная с планированием, организацией и проведением знаковых культурных мероприятий. Одно из направлений брендинга города, в составе которого выделяются следующие типы событий: городские праздники, фестивали, выставки и салоны, деловые, спортивные и экзотические события.

## ЛИТЕРАТУРА

- Акройд П. Лондон. Биография / пер. с англ. В. Бабкова, Л. Мотылева. – М. : Изд-во Ольги Морозовой, 2005.
- Аллахвердиева Н. Современное искусство в городской среде: стратегии, ресурсы и технологии // Город > Пермь. Смысловые структуры и культурные практики / отв. ред. В.В. Абашев. – Пермь, 2009.
- Вайль П. Гений места. – М. : Независимая газета, 2001.
- Визгалов Д. Методы оценки муниципальных программ. – М. : Фонд «Институт экономики города», 2005.
- Визгалов Д. Маркетинг города. – М. : Фонд «Институт экономики города», 2008.
- Визгалов Д. Брендинг города. – М. : Фонд «Институт экономики города», 2011.
- Вуд Ф. Круговорот городского творчества // Культурные стратегии : Экспертный клуб. – Вып. 1. Новые форматы партнерства. – М. : Институт культурной политики, 2004.
- Гандрабура Е. Высокая мода для городов // Городской альманах. – Вып. 2. – М. : Фонд «Институт экономики города», 2006.
- Гандрабура Е. Медиаторы городских коммуникаций // Городской альманах. – Вып. 3. – М. : Фонд «Институт экономики города», 2008.
- Гнедовский В. Современные проблемы развития постиндустриального общества в городах США и Европы. – 2007. – URL: <http://liberty.ru/groups/Intellektualy/Sovremennye-problemy-razvitiya-postindustrial-nogo-obschestva-v-gorodah-SSHA-i-Evrop>
- Город и деревня в Европейской России: сто лет перемен : монографич. сб. – М. : ОГИ, 2001.
- Джейкобс Дж. Экономика городов. – Новосибирск : Культурное наследие, 2008.
- Замятина Н. Взаимовлияние образов географических объектов: постановка проблемы // Вопросы экономической и политической географии зарубежных стран. – Вып. 15. – М., 2002.
- Зуев С. Вначале был текст. Русский архипелаг. – URL: [http://www.archipelag.ru/geoculture/cultural\\_policy/cultural\\_policy/search/](http://www.archipelag.ru/geoculture/cultural_policy/cultural_policy/search/)
- Котлер Ф., Асплунд К., Рейн И., Хайдер Д. Маркетинг мест. – СПб. : Стокгольмская школа экономики, 2005.
- Крылов М. Региональная идентичность в Европейской России. – М. : Новый хронограф, 2010. – 240 с.
- Линч К. Образ города. – М. : Стройиздат, 1982.
- Лотман Ю. Чему учатся люди. Статьи и заметки. – М. : Центр книги Рудомино, 2010.
- Лэндри Ч. Креативный город. – М. : Классика-XXI век, 2005.
- Малиновский Б. Научная теория культуры. – М. : ОГИ, 2005.
- Морс К., Пузанов А., Страйк Р. Эффективные решения в экономике переходного периода : Аналитические инструменты разработки и реализации социально-экономической политики. – М. : Айрис-пресс, 2007.
- Муратов П. Образы Италии. – СПб. : Азбука-классика, 2005.
- Панкрухин А. Маркетинг территорий. – СПб. : Питер, 2006.
- Пайн Дж. Б., Гилмор Дж. Х. Экономика впечатлений. Работа – это театр, а каждый бизнес – сцена. – М. : Вильямс, 2005.
- Попов А. Бренд и идентичность территории // Материалы III Всерос. научно-практич. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых «Географическое изучение территориальных систем». – Пермь : ПГУ, 2009.
- Примак Н. Малые скульптурные формы как символы территории и часть ее имиджа // Материалы I Международ. научно-практич. конф. «Продвижение территории через культурные бренды: использование новых коммуникационных технологий» / под. ред. М.С. Штерн и др. – Омск : Образование информ, 2010.
- Смирнягин Л. О региональной идентичности // Пространство и время в мировой политике и международных отношениях : Материалы 4 Конвента РАМИ : в 10 т. / под ред. А. Ю. Мельвиля ; Рос. ассоциация международных исследований. – М. : МГИМО-Университет, 2007. Т. 2 : Идентичность и суверенитет: новые подходы к осмыслению понятий / под ред. И.М. Бусыгиной.

- Смирнягин Л. Система расселения России: тенденции к переменам // Городской альманах. – Вып. 4. – М. : Фонд «Институт экономики города», 2009.
- Стась А. Новая геральдика. Как страны, регионы и города создают и развивают свои бренды. – М. : Группа ИДТ, 2009.
- Стратегирование 2010: лидеры рынка // под. ред. Б.С. Жихаревича. – СПб. : Леонтьевский центр, 2010.
- Тишков В. Новые и старые идентичности. – 2010. – URL: [http://valerytishkov.ru/cntnt/nauchnaya\\_/obrazy\\_rossii/starye\\_i\\_n.html](http://valerytishkov.ru/cntnt/nauchnaya_/obrazy_rossii/starye_i_n.html)
- Ткаченко А. Территориальный интерес – ускользящий детерминант регионального развития // Территориальные интересы : сб. научных трудов / Тверской государственный университет. – Тверь, 1999.
- Тоффлер Э. Третья волна. – М. : АСТ, 1999.
- Тоффлер Э. Шок будущего. – М. : АСТ, 2004.
- Трейвиш А. Город, район, страна и мир. Развитие России глазами страноведа. – М. : Новый хронограф, 2009.
- Тульчинский Г. Бренды как мифология массовой культуры // PR-менеджер. – 2008. – № 2.
- Флорида Р. Креативный класс. Люди, которые меняют будущее. – М. : Классика-XXI век, 2005.
- Фукуяма Ф. Великий разрыв. – М. : АСТ : Ермак, 2004.
- Хрестоматия по географии России. Образ страны : Пространства России / авт.-сост. Д. Замятин, А. Замятин ; под общ. ред. Д. Замятина. – М., 1994.
- Хузеев Р. Теория принятия компромиссных решений в географии : Автореф. дис. ... д-ра геогр. наук. – М., 1990.
- Шматко Н., Качанов Ю. Территориальная идентичность как предмет социологического исследования // Социологические исследования. – 1998. – № 4.
- Штена В. РУТОПИЯ. – Екатеринбург : Ультра.Культура, 2004.
- Aaker D.A. Strategic Market Management : 6<sup>th</sup> ed. – N.Y. : Wiley, 2001.
- Abrahams, E. Cities and their news media images // Cities. – 2001. – Vol. 17, N 5.
- Anholt S. Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions. – Basingstock : Palgrave Macmillan, 2007.
- Anholt S. Why Brand? Some Practical Considerations for Nation Branding // Journal of Place Branding. – 2006. – N 2.
- Anholt S. Place branding: Is it marketing, or isn't it? // Editorial. Place Branding and Public Diplomacy. – 2010. – N 1.
- Anholt S. Definitions of place branding – Working towards a resolution // Editorial. Place Branding and Public Diplomacy. – 2010. – N 2.
- Avraham E. Media strategies for improving an unfavorable city image // Cities. – 2004. – Vol. 21, N 6.
- Ashworth G., Voogd H. Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning. – L. : Belhaven, 1990.
- Bailey J.T. Marketing Cities in the 80th and Beyond. – Chicago : American Economic Development Council, 1989.
- Bradley A., Hall T., Harrison M. Selling Cities – Promoting New Images for Meeting Tourism // Cities. – 2002. – N 19.
- Braun E. City Marketing. Towards an Integrated Approach // Erasmus Research Institute of Management. – Rotterdam, 2008.
- Clark D. Urban World, Global City. – L. : N.Y., 1996.
- Competitive Cities. A New Entrepreneurial Paradigm in Spatial Development // OECD Territorial Reviews – 2006. – OECD Publishing, 2006.
- Deffner A., Metaxas T. Shaping the Vision, the Identity and the Cultural Image of European Places : The Materials for 45<sup>th</sup> Congress of the European Regional Science Association – 2005.
- Dinnie K. (ed). City Branding. Theory and Cases. – Palgrave Macmillan, L., UK, 2011.
- Geddes P. Cities in Evolution. – L. : Williams & Norgate, 1915.
- Govers R., Go F. Place Branding. Glocal, Virtual and Physical Identities, Constructed, Imagined and Experienced. – Palgrave Macmillan, L., UK, 2009.
- Haider R. Marketing Places: the State of the Art // Commentary. – 1989 (Spring).
- Hankinson G. Location Branding: A Study of a Branding Practices of 12 English Cities // Journal of Brand Management. – 2001. – N 9 (2).
- Hildreth J. Place Branding: a View at Arm's Length // Place Branding and Public Diplomacy. – 2010. – N 6.

- Jura Consultants. Economic Impact Assessment: The Pillar Events. – Manchester : Manchester City Council, 2006.
- Kavaratzis M. From City Marketing to City Branding. An Interdisciplinary Analysis with Reference to Amsterdam, Budapest and Athens. – PhD Thesis, University of Gronongen, 2008.
- Kavaratzis M., Ashworth G. City Branding: an Effective Assertion of Identity or a Transitory Marketing Trick? // Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie. – 2005. – Vol. 96, N 5.
- Kotler P., Haider D., Rein I. Marketing Places: Attracting Investment < Industry and Tourism to Cities, States and Nations. – N.Y. : The Free Press, 1993.
- Lauristin M., Vihalemm P. The Transformation of Estonian Society and Media: 1987–2001 (Chapt. 1) in Baltic Media Transition. – Tartu : Tartu University Press, 2002.
- Maughan C., Bianchini F. Festivals and the creative region. – L. : Arts Council England, 2003.
- Meer J., van der. The role of city marketing in urban management. – Rotterdam : EURICUR. Erasmus University, 1992.
- Moilanen T., Rainisto S. How to Brand Nations, Cities and Destination. – Palgrave Macmillan, L., UK, 2009.
- National Arts Council Singapore. Arts Statistics 2007. – URL: [www.nac.gov.sg/new/](http://www.nac.gov.sg/new/)
- Olins W. The Brand Handbook. – L. : Thames & Hudson Ltd., 2008.
- Otgaar A., Van Den Berg L., Berger C., Xiang Feng R. Industrial Tourism: opportunities for City and Enterprise. – Euricur, 2008.
- O'Connor J., Wynne D. From the Margins to the Center: Cultural Production and Consumption in Post-Industrial City. – Aldershot Arena, 1996.
- Palmer R., Richards G. Eventful Cities: Cultural Management and Urban Revitalization. – Oxford : Elsevier, 2010.
- Palmer-Rae, European Cities and Capitals of Culture. – Brussels : Palmer-Rae Associates, 2004.
- Park R. E. Human Communities. The City and Human Ecology. – Glencoe, Ill. : The Free Press, 1952.
- Peumans D. Economisch-geografische analyse van het Industrieel Toerisme in Limburg. – Universiteit Hasselt, 2006.
- Robertson R. Globalization: Social Theory and Global Culture. – Sage, 1992.
- Sassen S. Territory. Authority. Rights. From Medieval to Global Assemblages. – Princeton : University Press, 2006.
- Schmitt B.H. Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers. – Wiley, 2003.
- Stein G. Everybody's Autobiography. – Exact Change. – 1937 (Reprinted 1971).
- Stelzner A. M. Social Media Marketing Industry Report. How Marketers Are Using Social Media to Grow Their Businesses. – 2009. – URL: <http://marketingwhitepapers.s3.amazonaws.com/smss09/SocialMediaMarketingIndustryReport.pdf>
- Tani S. Bad reputation – bad reality? The intertwining and contested images of a place // Fennia. – 2001. – Vol. 179, N 2.
- Tani S. Subjective, Shared, Sudden or Planned? Place images revisited // Nordisk Samhällsgeografisk Tidsskrift. – 2001. – N 32.
- Taylor P. Leading World Cities: Empirical Evaluations of Urban Nodes in Multiple Networks. – L. : Spon Press, 2000.
- Towards Effective Place Brand Management: Branding European Cities and Regions / ed by G. Ashworth and M. Kavaratzis. – L. : Edward Elgar Publishing Ltd, Cheltenham, UK, 2010.
- Tuan Y. Images and Mental Maps // Annals of the Association of American Geographers. – 1975. – Vol. 65, N 2.
- Turan K. Sundance to Sarajevo: Film Festivals and the World They Made. – Berkley : University of California Press, 2002.
- Ward S.V. Selling Places: The marketing and Promotion of Towns and Cities 1850-2000. – L. : Spon Press, 2004.



**ДЕЛА:**  
**РЕАЛИЗОВАННЫЕ**  
**ПРОЕКТЫ**  
**БРЕНДОВ**  
**ТЕРРИТОРИЙ**

# Концепция бренда Кировограда

## КЛЮЧЕВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ КУЛЬТУРНОЙ ИДЕНТИЧНОСТИ КИРОВОГРАДА

**Центральное положение** Кировограда в стране, «перекрестье Украины» (пусть это и не совсем точно с точки зрения геометрии, но важно символически). Центр страны – это всегда особое место. Скреп территории. Место концентрированного выражения всего важного, что есть в стране. Это место над периферийными территориями. Большинство самых крупных, известных и культурно знаковых городов Украины расположено по периферии страны – Киев, Донецк, Харьков, Львов, Одесса. Кировоград, находясь в центре страны, как бы уравнивает их значение и мощь. Кировоград – это равноудаленность от большого бизнеса и от больших дорог. Возможности для интерпретации этого элемента: 1) центральный город – это коллектор всего лучшего и ценного, что есть в стране; 2) Кировоград – оптимальный город (город с населением 250 тыс. жителей считается идеальным, оптимальным городом с точки зрения его пространственной и инфраструктурной организации; Кировоград – самый городской из всех украинских городов?); 3) центральный город – это площадка для апробации всего нового, смелого, экспериментального для дальнейшего тиражирования этого опыта по стране<sup>1</sup>.

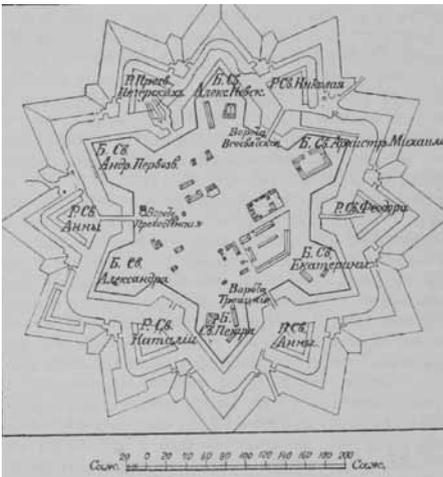
**Город-крепость.** Рождение и развитие города как военного гарнизона, форпоста. С этим коренным

элементом идентичности напрямую связан главный визуальный идентификатор Кировограда – крепость св. Елисаветы, вернее то, что от нее осталось. Крепость – очень важный эмоциональный элемент культурного кода сегодняшних кировоградцев. Крепость – их чувство *местной* исторической памяти, а также аргумент для городского патриотизма. Поэтому сам факт физического отсутствия крепости вызывает у горожан ностальгию, связывается с переживанием утраты «всего хорошего, что было раньше» и естественным стремлением крепость *восстановить* в каком-либо виде. Между тем *отсутствие* крепости содержит в себе столько же важных для города смыслов, сколько и ее наличие. Город без крепости – это *раскрепощенный* город.

**Имя города.** Кировоград – лидер постсоветского пространства по количеству переименований. Елисаветград – Зиновьевск – Кирово – Кировоград. Название города сегодня один из самых болезненных политических дискуссионных вопросов. Это находит прямое отражение в бурной общественной дискуссии по поводу судьбы памятника С.М. Кирову на центральной площади. «Замкнуть цикл» – переименовать Кировоград в Елисаветград – стремление большей части горожан, включая большую часть культурной элиты города.

**Имена города.** С городом связано множество знаменитых исторических имен: св. Елисавета – мать Иоанна Крестителя, российская императрица Елизавета Петровна, множество знаменитых российских военачальников, основатели первого профессионального украинского театра Кропивницкий и Карпенко-Карый, художники Осьмеркин, Козачинский. В разное время здесь бывали Пушкин, Тарковский,

<sup>1</sup> Так что нет ничего странного в том, что Кировоград едва ли не первый украинский город, приступивший к осмысленному и системному маркетингу.



Нейгауз, Флоровский. Есть и одиозные имена: здесь родились Троцкий и Зиновьев.

**Театральные традиции.** Хутор Надия – место рождения первого профессионального украинского театра.

**Культура народного танца.** В городе сохранена уникальная и известная в мире хореографическая школа. Это своеобразная субкультура города, которая впечатляет по параметрам и качества и количества. Качество: известность в мире, подготовка высококлассных хореографов и танцоров. Количество: из 25 тыс. детей в Кировограде 10 тыс. так или иначе охвачено хореографией – ансамбли, кружки и т.д. Основатель и руководитель кировоградской хореографической школы А.Е. Коротков живет в Кировограде, возглавляет Дом народного творчества и школу для одаренных детей. Победа кировоградского коллектива на конкурсе MyDance в 2011 г. дала дополнительный импульс переоценке роли культуры танца в городе.

**Культурная провинция.** Культура – модное слово в Кировограде. Это в самом деле своеобразный культурный сироп, в котором издавна изготавливались рецепты украинской культуры. Кировоград и сегодня очень богат мастерами культуры в ее самых различных «верхних» этажах – музыка, музейное дело, танцы, архитектура. В идее культурной провинции, имеющей своих поклонников среди культурной элиты Кировограда, нет стремления к амбициозной стратегии города. Основная мысль – оставаться небольшим, уютным, тихим городом с богатой культурной жизнью.

Появляются новые, привнесенные и активно развиваемые в настоящее время культурной и политической элитой элементы идентичности города. Например, идея **креативного города**. Под этим есть

некоторое основание. Во-первых, город подарил миру многих и многих знаменитых и талантливых людей. И важны не только и не столько их имена, сколько само их количество, удивительно большое для сравнительно небольшого города. Во-вторых, город фактически первым в Украине приступает к системному маркетингу и брендингу. В январе в Кировограде прошел I Международный форум «Креативный город» – первый в Украине. Форум будет ежегодным. Второй форум состоится в октябре 2012 г.

## ГЛАВНЫЕ УСТАНОВКИ К БРЕНДИНГУ КИРОВОГРАДА

1. Несмотря на центральное положение, Кировоград остается белым пятном на имиджевой карте страны. В Украине о нем говорят мало. А за рубежом он практически неизвестен.

2. В сегодняшнем мире брендинг такого города, как Кировоград, может быть успешным только в том случае, если идея бренда и стратегия ее реализации будут очень амбициозными (даже вплоть до эпатажной наглости). Только такой вызов может привлечь внимание целевых аудиторий к городу на первом этапе с попыткой удержать его на следующих этапах.

3. Фактор времени в запуске стратегии бренда Кировограда критически важен. Сейчас у города есть конкурентное преимущество в том, что он выходит на стартовые позиции брендинга чуть раньше других городов Украины. Но этот временной обгон может быстро исчезнуть в случае активных действий городов-конкурентов в сфере брендинга.

4. ...

## ВЫБОР КОНЦЕПЦИИ

Наиболее яркой частью кировоградской идентичности является культура танца.

Ценностная шкала, связанная с культурой танца, сугубо позитивна, созидательна и эмоционально насыщена. Все эти три условия являются необходимыми и достаточными для основной идеи бренда места. Более того, практически все свойства и ценностные шкалы, относящиеся к танцу, легко проецируются на город.

Целевые установки брендинга Кировограда – это ценности и ассоциации с городом, которые мы должны выращивать и возбуждать в целевых аудиториях по отношению к городу. Целевые установки:

- *любовь* к городу – со стороны самих кировоградцев;
- *доверие* к городу – со стороны инвесторов и сторонних групп влияния;
- *любопытство и интерес* к городу – со стороны туристов.

ТАНЕЦ	ГОРОД
1. Музыка	Музыка, культурная жизнь города, мир городских звуков, музыкальное образование в городе
2. Костюм	Внешний облик города и, в частности, горожан
3. Пластика	История города, плавность (или, наоборот, неплавность) городского развития
4. Искусство, мастерство, труд	Горожане, их таланты и профессионализм
5. Движение	Развитие города, успехи города, активность городской жизни, «Елисаветград – Кировоград – Елисаветград», прогресс, изменения, реформы. Спорт. Любой активный отдых
6. Ритм, такт, темп	Экономическое развитие города, динамизм городской жизни. Интенсивность культурной жизни в городе
7. Композиция, сценография	Пространственная организация города, архитектурный облик города, город как сцена
8. Энергия, эмоциональный заряд	Характер культурной жизни города, социальный климат, событийный ряд, политическая жизнь
9. Общее дело – коллектив – дружба – братство – разделенные ценности	Путь от населения к сообществу, землячество, социальная активность и сплоченность
10. Изящность, стройность, грация, легкость, красота	Ландшафтные виды, перспективы, видовые площадки в городском пространстве, знаковые архитектурные проекты; «стройность» и изящество горожан: здоровье, спорт, красота
11. Зрелище, экспрессия, жест	Концертные залы, парки, площади, фонтаны, событийный ряд, чувство праздника
12. Чувство вкуса	Культурная жизнь города. Местные культурные коды поведения. Музеи. Коллекции. Театр
13. Созидание, творчество, изобретательность, самовыражение	Креативный город. Инновации в экономике, в городской среде и в организации общества. Качество управления
14. Язык, коммуникация, передача смыслов через движение	Информационная среда, общественные коммуникации
15. Самовыражение, раскрепощение, свобода	Свободный город, спектр социальных ролей города, дающих возможности творческой самореализации здесь и сейчас
...	...

Главные целевые аудитории на первом этапе: местная образованная и активная молодежь, туристы из других городов Украины (впоследствии – географически шире) плюс кировоградский средний класс.

Однако выбор имени «город танца, танцующий город» не вполне удачный ход. Во-первых, это слишком в лоб, тем более что танцевальная тема в качестве возможного бренда города уже слишком заезжена, затоптана в местном информационном дискурсе. Во-вторых, нельзя сводить бренд Кировограда только к танцу. Это слишком сужает отражение культурной палитры большого города. К тому же в городе есть множество интересов, остающихся за рамками танцевальной темы. Следовательно, имя бренда должно только намекать на танцевальную культуру как основу бренда, но базироваться на более широких смыслах.

Имя бренда надо искать на пересечении нескольких из перечисленных 15 «танцевальных» ценностных шкал. Наиболее удачная (обобщающая и соподчиняющая почти все другие шкалы) – это Движение.

Движение – это противодействие местному (кировоградскому) стереотипу о том, что «здесь десятилетиями ничего не меняется».

Движение – это осмысленная изменчивость, то есть развитие.

Движение – это противоположность «стоянию», «застою». Движение как прогресс.

Движение – слово, которое отлично прививается в современных состояниях языка, в том числе и в сленге (движуха, движок).

Движение – это отличный словарный и смысловой стержень, на который можно нанизывать множество смежных смыслов: *про-движение*, *вы-движение*, *подвижный* и так далее. И даже, казалось бы, негативный смысл слова «сдвинутый» в контексте брендинга города может оказаться позитивным: творческий город – это всегда город немного сумасшедших.

Движение – это не только перемещение. Движение – это усилие, порыв, общественное движение (общественные движения), низовая социальная активность.

Танец – это *движение, доведенное до совершенства*. Танец – это *высший пилотаж движения*.

ТАНЕЦ – это	стильное радостно-праздничное коллективное здоровое точное красивое совершенное творческое свободное профессиональное жизненное	ДВИЖЕНИЕ
-------------	---	----------



Варианты слоганов для бренда:

- КИРОВОГРАД: СМЫСЛ В ДВИЖЕНИИ
- КИРОВОГРАД: ЖИЗНЬ В ДВИЖЕНИИ
- КИРОВОГРАД: ИСКУССТВО ДВИЖЕНИЯ
- КИРОВОГРАД: ДВИЖЕНИЕ СО ВКУСОМ
- КИРОВОГРАД: СТИЛЬНОЕ ДВИЖЕНИЕ
- ДВИЖЕНИЕ У МІСТЕ – ДВИЖЕНИЕ ВМЕСТЕ
- ГОРОД ТОЧНЫХ ДВИЖЕНИЙ
- КИРОВОГРАД: СОВЕРШЕНСТВО ДВИЖЕНИЯ
- ПОДВИЖНЫЙ ЦЕНТР
- ПОДВИЖНЫЙ ГОРОД
- ГОРОД, СПОСОБНЫЙ ДВИГАТЬСЯ
- КИРОВОГРАД: ВКУС К ДВИЖЕНИЮ

Слоганы «от второго лица»:

- КИРОВОГРАД: ПРОСТО ДВИГАЙСЯ! (*акцент на пропаганду социальной активности, самостоятельности, свободы действий*)
- ДВИГАЙСЯ, И ЛЮДИ К ТЕБЕ ПОТЯНУТСЯ
- КИРОВОГРАД: ДВИГАЙСЯ (вместе) С ГОРОДОМ
- КИРОВОГРАД: ЖИВИ В ТЕМПЕ
- ДЕРЖИ РАВНОВЕСИЕ
- ДЕРЖИ ТЕМП
- КИРОВОГРАД: ТАНЕЦ ЖИЗНИ
- ПОШЕВЕЛИВАЙСЯ
- ПРО-ДВИНЬСЯ (*хороший ход еще и из-за намека на продвижение интересов города вовне, что и есть маркетинг города*)

В нашем случае необязательно выбирать один из перечисленных слоганов в качестве имени бренда. Все они могут использоваться одновременно, но в разных контекстах – на таблоидах, в видео- и аудио-материалах, в фирменном стиле города, в рекламных кампаниях и пр. Однако по мере развития проекта одно рабочее название бренда неизбежно привьется... Ну и посмотрим, каким оно будет...

#### ВАРИАНТЫ ИНТЕРПРЕТАЦИИ НА АНГЛИЙСКОМ

ДВИЖЕНИЕ	MOTION E-MOTION	KIROVOGRAD: MOTION CITY? (E-MOTION CITY?)
MOTION	MOVEMENT MOVIE	(пока не нравится)
	STIR	
	DRIVE	

Главная задача не сводится к поиску удачного названия для бренда. Одно четкого названия вообще может не быть. Главное – в выборе ценностей, типов эмоций и типов впечатлений, которые будут пропагандироваться в связке с Кировоградом.

## ПЕРВЫЙ ЭТАП – ВНУТРЕННИЙ МАРКЕТИНГ

Первоочередные задачи брендинга Кировограда лежат *внутри* города. Стимулирование городского патриотизма, формирование и развитие местного сообщества станет *маркетинговым посланием* города вовне, в том числе позитивным сигналом для инвесторов, туристов, потенциальных жителей.

Задачи этапа:

- стимулирование городского патриотизма. Стимулирование местного самосознания через развитие городской идентичности. Вовлечение различных социальных слоев горожан в реализацию концепции бренда Кировограда. Реализация проекта «Сцена». Реализация проекта «Танец в городе». Презентация концепции бренда в городе. Второй форум «Креативный город» (октябрь 2012 г.). Реализация видеопроектов по презентации бренда;
- развитие культурной жизни города и повышение социальной активности горожан через развитие городской идентичности. Реализация концепции бренда в двух направлениях: «по вертикали» и «по горизонтали». Горизонтальное направление – «вывод» танцевальной культуры на улицы Кировограда, стимулирование «сетевых» проектов в сфере танца и других сферах, имеющих отношение к ценности «движение». Вертикальное направление – привлечение в город высококлассных, с мировым именем, хореографов, сценографов, танцоров для проведения мастер-классов и запуска других сетевых проектов по продвижению бренда;
- формирование *моды* на Кировоград – в первую очередь среди самих кировоградцев. Постепенное выращивание образа Кировограда как свободного, динамичного, успешного, энергичного и перспективного города в глазах собственных жителей.

## ВТОРОЙ ЭТАП – ВНЕШНИЙ МАРКЕТИНГ

Его задачи:

- повлиять на мнение страны о Кировограде, и в частности среди главных целевых аудиторий – инвесторов, туристов и потенциальных жителей. Улучшить имидж города за его пределами. Мнение страны о Кировограде очень важно для повышения самооценки и самими горожанами;
- положить в основу инвестиционной политики города продвижение бренда города. Привлечь стратегических инвесторов, прежде всего в сферу услуг. Развивать въездной туризм и развивать соответствующую инфраструктуру. Нарращивать функции *города для жизни и города, идеального для самореализации*;
- формировать долгосрочную, устойчивую репутацию Кировограда как самого успешного города Украины, самого привлекательного для инвесторов и туристов. Формировать имидж, феномен Кировограда как первого украинского города, успешно «перезагружившего» себя.



РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ БРЕНДА – ДЕНИС ВИЗГАЛОВ  
БРЕНДИНГ – ДИЗАЙН-СТУДИЯ LINIИ  
ТВОРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР – МИХАИЛ ГУБЕРГРИЦ

ДИЗАЙНЕРЫ – МАКСИМ АЛИМКИН,  
АЛЕКСАНДР ТРУБИН  
МЕНЕДЖЕР ПРОЕКТА – АНАСТАСИЯ ИСАЕВА

ЗАКАЗЧИК: КИРОВОГРАДСКИЙ  
ИНФОРМАЦИОННО-РЕСУРСНЫЙ  
ЦЕНТР

# Позиционирование Тульской области

## КЛЮЧЕВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ КУЛЬТУРНОЙ ИДЕНТИЧНОСТИ ТУЛЬСКОЙ ОБЛАСТИ

В Тульской области в 2007 г. в рамках разработки «Стратегии социально-экономического развития Тульской области до 2028 года» проводилось анкетирование референтных лиц из администрации области, бизнеса, общественных организаций, представительных органов власти по вопросам оценки тех или иных черт современного и перспективного облика области<sup>1</sup>. Результаты анкетирования показали, что

ОБОРОННАЯ, ВОЕННАЯ  
СОСТАВЛЯЮЩАЯ ЯВ-  
ЛЯЕТСЯ НЕОТЪЕМЛЕ-  
МОЙ ЧАСТЬЮ СЛО-  
ЖИВШЕГОСЯ ИМИДЖА  
ТУЛЬСКОЙ ОБЛАСТИ

спонденты отнесли такие определения, как «Российский лидер в оборонке», «Интересный для туризма и отдыха», «Южные ворота Москвы». К перспективным направлениям – «Стратегический регион России», «Идеальное место для бизнеса»,

«Современная конкурентоспособная экономика», «Высокая инновационная активность», «Открытый для любого инвестора»; «Комфортный для жизни». Несмотря на то что с момента проведения данного опроса прошло пять лет, конкурентные преимущества Тульской области по сравнению с другими регионами остались прежними: близость к Москве, высокий оборонный потенциал, наличие культурно-исторических и природных памятников.

Существует и еще одно конкурентное преимущество региона, которое признается как экспертным сообществом, так и высшими чиновниками края,

в частности его губернатором<sup>2</sup>, – это население. Исследование по проекту «Этнокультурный потенциал регионов как фактор формирования российской нации»<sup>3</sup>, проводимое по заказу Министерства регионального развития РФ в апреле – сентябре 2008 г. в Туле продемонстрировало, как население города ассоциирует себя с понятием «Родина». Немногим более половины респондентов (53%) указали, что для них Родина – это «мое государство Россия», чуть меньше (43%) – «место моего рождения», 27% считают Родиной «страну своих предков» и столько же – «место, где я прожил большую часть своей жизни»<sup>4</sup>. При этом среди молодежи (18–24 лет) больше всего респондентов, связывающих понятие «Родина» с государством – 67%, у других возрастных групп этот показатель убывает: 25–39 лет – 54%, 40–59 лет – 50,5% и старше 60 лет – 47,5%. Таким образом, у туляков любовь к малой родине (месту рождения, стране предков) достаточно велика, причем она не отрицает наличия любви к большой Родине, а значит, местная (региональная) идентичность не противоречит российской идентичности и не ослабляет ее.

То, что оборонная, военная составляющая является неотъемлемой частью сложившегося имиджа Тульской области, определяется целым рядом факторов. В фундаментальных исследованиях тульских историков И.Ф. Афремова, И.П. Сахарова, А.П. Рудакова, В.Н. Ашуркова и других, обобщающих главные события истории Тульского края с древнейших времен до первой половины XIX века, наглядно демон-

1 URL: <http://www.economytula.ru/strategiya-2028/>

2 URL: <http://tulateam.ru/interview/269-vladimir-gruzdev-osnovnoy-resurs-v-tulskoy-oblasti-eto-lyudi.html>

3 URL: <http://tulalmanac.blogspot.com/2011/09/2008.html>

4 По этому пункту была возможность дать несколько вариантов ответа.

стрируется оборонительная функция региона (с XVI века начинается укрепление края как оборонительной линии Московского царства), становление в нем оружейного производства (начальный период тульского оружейного производства приходится на 30-е годы XVII века), развитие сословия тульских оружейников (XVIII век), его значение в политических событиях, в истории российского государства (особая роль Тулы и ее окрестностей в период Смутного времени начала XVII века)<sup>1</sup>.

В настоящее время в Тульской области действуют предприятия оборонной промышленности, среди которых Тульский оружейный завод, Тульский машиностроительный завод, Алексинский завод тяжелой промышленной арматуры, ГУП «КБ Приборостроения» (г. Тула) и др.

Среди известных личностей, родившихся, проживавших и работавших в Тульской области, многие связаны с оружейным производством: Н.Д. Антуфьев (Никита Демидов) – русский промышленник, основатель династии Демидовых, одна из крупнейших фигур в истории отечественного промышленного предпринимательства XVIII века; А.М. Сурин (1767–1811) – тульский мастер-машиностроитель, мастер оружейного дела; П.Д. Захава (1779–1839) – один из самых ярких оружейников XIX века, создатель уникальных станков и измерительных приборов, механик Тульского оружейного завода; С.И. Мосин (1849–1902) – русский конструктор стрелкового оружия; Ф.В. Токарев (1871–1968) – конструктор стрелкового оружия; Н.Ф. Макаров (1914–1988) – советский конструктор оружия; И.Я. Стечкин (1922–2001) – конструктор стрелкового оружия; А.Г. Шипунов (р. 1927<sup>2</sup>) – советский конструктор, разработчик автоматического стрелкового вооружения авиационного, морского и наземного базирования; В.И. Харламов (р. 1935) – изобретатель и рационализатор, автор более 33 зарегистрированных изобретений в области вооружения, и многие другие<sup>3</sup>.

Один из мифических персонажей, наиболее полно отражающих ментальность русского человека, Левша, является собирательным образом тульского мастера-оружейника. Набожный пьяница, умелец золотые руки, воспетый Н.С. Лесковым в «Сказе о тульском косом Левше и о стальной блохе»<sup>4</sup>.

В Тульской области есть историческое место, имеющее огромное значение для российского государства. Это одно из трех ратных полей России – Кули-

ково поле<sup>5</sup>. Это местность площадью около 3 км<sup>2</sup> на водоразделах Окско-Донского междуречья, где находится предполагаемое место битвы, произошедшей 8 сентября 1380 г. между соединенными силами русских князей под предводительством великого князя московского Дмитрия Донского и войском золотоордынского хана Мамая, окончившейся поражением Орды и ознаменовавшей начало освобождения России от татаро-монгольского ига<sup>6</sup>.

В Тульской области расположено место, которое является едва ли не самым известным и знаковым для русской творческой культуры, – Ясная Поляна. Здесь родился и прожил большую часть своей жизни Л.Н. Толстой. Здесь были созданы «Война и мир», «Анна Каренина» и другие великие произведения писателя.

Культурно-историческое наследие Тульской области очень велико. Здесь в разное время проживали и трудились Л.Н. Толстой, В.Д. Поленов, А.И. Чириков, Г.И. Успенский, П.П. Белоусов<sup>7</sup>, В.В. Вересаев, А.С. Хомяков, К.Д. Ушинский и многие, многие другие гении русской национальной культуры<sup>8</sup>.

К основным историко-культурным центрам Тульской области относятся музеи-усадьбы «Ясная Поляна» Л.Н. Толстого, «Поленово» В.Д. Поленова, «Богучарово» А.С. Хомякова, музей И.А. Бунина в Ефремове, родовое имение семьи Толстых Никольское-Вяземское, Богородицкий дворец-музей (имение Бобринских), музейно-выставочный центр «Тульские древности», Тульский областной историко-архитектурный и литературный музей, Тульский государственный музей оружия, Тульский музей изобразительных искусств, музей «Тульские самовары», историко-мемориальный музей «Некрополь Демидовых», краеведческие музеи в Белёве, Одоеве, Ефремове, а также православные монастыри, храмы и многие другие достопримечательности<sup>9</sup>.

Тульский край славится своими мифами и легендами<sup>10</sup>, а также традиционными промыслами, среди

КУЛЬТУРНО-ИСТОРИЧЕСКОЕ НАСЛЕДИЕ ТУЛЬСКОЙ ОБЛАСТИ ТРУДНО ПЕРЕОЦЕНИТЬ. ЭТО КРАЙ ЖИВОПИСНЫХ УСАДЕБ, В КОТОРЫХ В РАЗНЫЕ ВРЕМЕНА ТРУДИЛИСЬ ВЕЛИЧАЙШИЕ ТВОРЦЫ РУССКОЙ КУЛЬТУРЫ

1 URL: <http://tulalmanac.blogspot.com/2011/07/xix.html>

2 Умер в 2013 г. – Примеч. сост.

3 URL: [http://btula.ru/catbrend\\_znamenitye\\_zemlyaki.html](http://btula.ru/catbrend_znamenitye_zemlyaki.html); [http://btula.ru/catbrend\\_lyudi\\_svyazannye\\_s\\_tuloy.html](http://btula.ru/catbrend_lyudi_svyazannye_s_tuloy.html)

4 URL: [http://btula.ru/fullbrend\\_212.html](http://btula.ru/fullbrend_212.html)

5 На региональном этапе конкурса «Чудо России – 2012», проводимого Ростуризмом, жители Тульской области отдали Куликову полю большое количество голосов (2-е место).

6 URL: [http://btula.ru/fullbrend\\_17.html](http://btula.ru/fullbrend_17.html)

7 На региональном этапе конкурса «Чудо России – 2012», проводимого Ростуризмом, жители Тульской области отдали больше всего голосов Белоусовскому парку, созданному руками П.П. Белоусова.

8 URL: [http://btula.ru/catbrend\\_znamenitye\\_zemlyaki.html](http://btula.ru/catbrend_znamenitye_zemlyaki.html)

9 URL: [http://btula.ru/catbrend\\_dostoprimechatelnosti\\_tuly\\_i\\_oblasti.html](http://btula.ru/catbrend_dostoprimechatelnosti_tuly_i_oblasti.html)

10 URL: [http://btula.ru/catbrend\\_legendy\\_tulskogo\\_kraya.html](http://btula.ru/catbrend_legendy_tulskogo_kraya.html)

которых тульский пряник, тульский самовар, тульская гармонь, белёвское кружево, филимоновская игрушка<sup>1</sup>.

В регионе проходят интересные фольклорно-песенные, театрализованные и литературные праздники, например литературно-песенный праздник «Песни Бежина луга» в селе Тургенево<sup>2</sup>, международный конкурс-фестиваль «Пестрая Поляна» в музее-усадьбе Л.Н. Толстого «Ясная Поляна»<sup>3</sup>, фестиваль фольклорной песни «12 ключей» в деревне Свиридово<sup>4</sup>, межрегиональный фестиваль традиционной народной культуры «Заиграй, моя игрушка!» в окрестностях Одоева<sup>5</sup>. В поселке Епифань в конце лета проводится фестиваль «Епифанская ярмарка», где можно узнать секреты народных мастеров, послушать выступления народных творческих коллективов, купить сувенирную продукцию<sup>6</sup>. На Куликовом поле в селе Моностыршино (Нимовский район Тульской области) проходит фестиваль народных традиций «Былина»<sup>7</sup>.

Четвертый год в крае проводится фестиваль поэзии, авторской и бардовской песни «Яснополянская зори». Первые два года фестиваль проходил на территории яснополянского музея-усадьбы Л.Н. Толстого, два последующих – на берегу реки Упы в селе Пирогово в филиале музея-усадьбы Л.Н. Толстого «Ясная Поляна». На фестиваль съезжаются слушатели и исполнители бардовской песни из разных регионов России, и с каждым годом их число растёт<sup>8</sup>.

В сентябре 2012 г. под городом Алексинем проводился международный фестиваль под открытым небом «Пустые холмы». Это один из самых необычных и ярких фестивалей, проходящих в современной России, объединяющий в себе множество музыкальных стилей и течений, от экспериментальной музыки и джаза до регги, фолка и этно, а также различные нестандартные формы театрализованных выступлений, шоу и арт-инсталляций<sup>9</sup>.

Поскольку Тульская область характеризуется высоким уровнем урбанизации (около 80% городского населения), то при формировании идеи бренда необходимо было обратить пристальное внимание на уни-

кальные особенности городов региона. К объектам, представляющим наибольший интерес для исследования, по мнению местного сообщества<sup>10</sup>, относятся города Тула, Алексин, Ефремов, Богородицк, Белёв, Венёв и Чекалин<sup>11</sup>, а также поселки городского типа Епифань и Одоев.

Растущей популярностью в мире сейчас пользуется производственный туризм, позволяющий превратить производственные площадки действующих и недействующих предприятий в объект туристической привлекательности. Тульская область, обладающая достаточным количеством недействующих промышленных объектов с богатой историей, может взять на вооружение данный вид туризма. Например, проводить экскурсии на бывший Дубенский чугунолитейный завод в поселке Дубна<sup>12</sup>.

По мнению представителей местного сообщества, перспективным направлением развития туризма в Тульской области может стать также спортивный спелеотуризм. В регионе имеется необходимый туристический ресурс – крупный подземный объект искусственного происхождения – Гурьевские каменоломни, расположенные на территории Венёвского района<sup>13</sup>.

Успешно проводимые в различных областях края фольклорные фестивали, фестивали народного творчества, исторические праздники, наличие на территории региона одного из главных ратных полей России (Куликово поле), экспозиции музеев Тулы и районных краеведческих музеев – все это позволяет говорить о необходимости развития в Тульской области такого перспективного вида туризма, как этнотуризм.

Авторы концепции бренда учитывали данные условия при выборе идеи бренда Тульской области.

## ВЫБОР ИДЕИ БРЕНДА

В отличие от многих российских регионов у Тульской области нет проблемы поиска мегаидей и ресурсов развития. Здесь специфическая трудность состоит в том, чтобы выбрать в основу бренда главное и лучшее из богатейшего символического капитала, которым обладает регион.

Символический капитал области разнообразен. Здесь сочетаются и экономические, и культурно-исторические элементы. Однако ни один из них не может претендовать на роль зонтичного бренда об-

1 URL: [http://btula.ru/catbrend\\_tradicionnye\\_promysly.html](http://btula.ru/catbrend_tradicionnye_promysly.html)

2 URL: <http://vilvolovo.ru/news5031/>

3 URL: <http://sytes.egnyshovka.ru/culture/6974-yasnaya-polyana-na-neskolko-dney-stanovitsya-pestroy.html>

4 URL: <http://12-keys.ru>

5 URL: <http://kireevsk.tulobl.ru/about/info/news/696/>

6 URL: <http://www.magput.ru/?id=10&viewprog=6960/>

7 URL: [http://www.hnh.ru/handycraft/Festival\\_of\\_folk\\_traditions\\_Bylina\\_2012/](http://www.hnh.ru/handycraft/Festival_of_folk_traditions_Bylina_2012/)

8 URL: <http://shekino.bezformata.ru/listnews/yasnopoljanskiezori-sobirayut-druzej/5598598/>

9 URL: <http://www.holmi.ru>

10 URL: <http://btula.ru>

11 По данным переписи 2010 г., Чекалин (основан в 1565 г.) является наименьшим по численности населения городом России. На момент переписи в нем проживало 994 жителя.

12 URL: [http://btula.ru/fullbrend\\_163.html](http://btula.ru/fullbrend_163.html)

13 URL: [http://speleotula.ru/index.php?id=25&doc=perspektivy\\_razvitiia\\_sportivnogo\\_speleoturizma\\_v\\_tulskoi\\_oblasti/](http://speleotula.ru/index.php?id=25&doc=perspektivy_razvitiia_sportivnogo_speleoturizma_v_tulskoi_oblasti/)

ласти. Поэтому задача поиска идеи бренда здесь сводилась к тому, чтобы найти ценности, объединяющие все эти элементы в единый, целостный образ.

Ценности бренда – это ассоциации, которые должны оставаться в основе впечатления (видения, восприятия) о регионе по итогам продвижения бренда в сознании целевых аудиторий. Мы произносим название территории, а в голове собеседника в ответ проносятся мысли о ценностях бренда – вот показатель успеха брендинга.

Ценностный ряд Тульской области можно вычлени из качественных характеристик элементов символического капитала области<sup>1</sup>.

В современных условиях, учитывая повальный интерес российских регионов к брендингу, необходимо, чтобы идея бренда Тульской области была яркой и нестандартной. Именно такие «неожиданные» ценности должны лечь в основу маркетингового позиционирования региона. Ни одна из граней имиджа Тульской области сегодня не может вобрать в себя все ценности этой многообразной и богатой территории. Следовательно, основу бренда следует искать на пересечении нескольких ценностных шкал. Из всего ценностного ряда Тульской области в наибольшей степени сочетаются между собой *гениальность* и *простота*<sup>2</sup>.

Одаренность туляков разнообразными талантами оказалась наиболее популярной темой, упоминаемой жителями региона в процессе поиска идеи бренда области. Мастеровитость туляков издавна известна всей России. Причем мастеровитость в сфере не только ручного, но и интеллектуального, творческого труда.

И гениальность и простота – ценности сугубо позитивные. На первый взгляд, они противоположны по смыслу и символизируют полярные позиции, однако это не так, и в этой двусмысленности заключается особая красота, которую выразил А. Эйнштейн: «Все гениальное – просто». Это изречение давно стало крылатым и употребляется очень часто в самых разнообразных контекстах. При этом авторство изречения отошло на второй план: многие не помнят, чье это выражение.

Идея бренда Тульской области – привязать гениальность и простоту к Тульской области в сознании целевых аудиторий, сделать связку этих двух ценностей центральным элементом всех информационных контекстов, связанных с областью.

## ЦЕННОСТИ БРЕНДА

Ценности бренда, повторим, это ассоциации, которые должны оставаться в основе впечатления о регионе по итогам продвижения бренда в сознании целевых аудиторий. В этой цепочке даже необязательно произносить имя бренда, имя не главное.

## ГЕНИАЛЬНОСТЬ КАК ЦЕННОСТЬ БРЕНДА РЕГИОНА

Гениальность – это одаренность, талант. То, что туляки испокон веков отличаются разнообразными талантами, общеизвестно в России, и именно талантливость, мастеровитость, профессионализм в процессе обсуждения концепции наиболее часто упоминались туляками как уникальные черты жителей области.

Гениальность – понятие сугубо позитивное. Все ассоциации, которые могут возникнуть по отношению к движению, будь то физическое перемещение, развитие (прогресс) или просто изменение, носят позитивный характер.

Гениальность – это более изощренное прочтение очень популярного сегодня в российских регионах лозунга «Мы – регион (или город) талантов». Все талантливы. Но только Тульская область – гениальна.

Гениальность – это обладание уникальными компетенциями. Непревзойденность и лидерство.

Гениальность – это трудноуловимая субстанция, сугубо гуманитарная. Она присуща прежде всего человеку, личности. Гениальность – как свойство *территории* – это очень хороший ход в брендинге, поскольку позиционирует регион как *личность*. Гуманитарное начало бренда территории, как показывает практика других регионов мира, дает очень большие шансы на выращивание бренда.

Гениальность – это интуиция, острота, точность, острота ума. В контексте региона это также способность территории в своем развитии играть на опережение, то есть вовремя оценивать внешние факторы развития и вовремя реагировать на них в процессе стратегического планирования.

Гениальность – это исключительность. Талантливых людей в определенной сфере деятельности может быть много, но гений всегда один. Исключительность, невозможность копирования – важнейшее свойство бренда. Успешный территориальный бренд – это всегда *исключение* из правил, которое невозможно реплицировать.

ПРОСТОТА – НАИВЫСШАЯ  
ФОРМА ИЗОЩРЕННОСТИ.  
ЛЕОНАРДО ДА ВИНЧИ

1 См. табл. «Ценностные ряды отдельных элементов символического капитала Тульской области» на с. 202.

2 См. там же табл. «Поиск идеи бренда на пересечении ценностных рядов Тульской области».

## ПРОСТОТА КАК ЦЕННОСТЬ БРЕНДА РЕГИОНА

Простота – это понятность, доступность и скромность. Качества, которые повышают ценность региона в глазах туристов.

Простота – это радушие, гостеприимство и теплота. Качества, которые так часто приписываются российской провинции, – как российскими, так и иностранными путешественниками.

Простота – это прозрачность и понятность правил игры. Качества, которые повышают ценность региона в глазах потенциальных инвесторов.

Простота – это тонкий талант, который обычно сопряжен с такими же тонкими качествами: чувством меры и чувством юмора. Вот эти качества и необходимо культивировать внутри тульского сообщества.

В чем уникальность идеи «гениальность и простота» как основы тульского бренда? Ведь, казалось бы, любой регион может считать простоту своим перманентным свойством. Идея в том, чтобы позиционировать Тульскую область как территорию, в которой все, что делается, доводится до высокого профессионализма и совершенства. Что бы здесь ни делалось – делается с талантом и высоким вкусом.

Тульская область – это перекресток двух социальных ценностей – гениальности и простоты.

Действительно ли приведенная система ценностей имеет отношение к тульской действительности? Да. Очень многие элементы символического капитала Тульской области попадают в перекрестье гениальности и простоты.

Наиболее сильный культурный символ, олицетворяющий одновременно и простоту и гениальность, – Лев Николаевич Толстой, чья усадьба «Ясная Поляна» находится на территории области. Гениальный русский писатель, который оставался поразительно простым и доступным в быту и в общении с самыми разными людьми.

Каждый из «традиционных», общеизвестных брендов Тульской области (самовар, пряники, гармонь) по сути своей очень прост. И вместе с тем все эти вещи, несмотря на старинное происхождение, не утратили своей ценности и являются гениальными произведениями.

Филимоновская глиняная игрушка – еще один знаменитый товарный бренд Тульской области – очень проста по технике и средствам исполнения и в то же время очень привлекательна и жизнерадостна. То же самое можно сказать и о знаменитом белёвском кружеве.

Наконец, топонимика Тульской области очень проста, и в этом тоже есть элемент гениальности.

## КЛЮЧЕВЫЕ ЦЕННОСТИ БРЕНДА ТУЛЬСКОЙ ОБЛАСТИ



Большинство названий городов и районов области (независимо от того, имеет ли название отношение к истории и культуре города) исконно русские, старинные и очень звучные: Тула, Алексин, Ясногорск, Крапивна, Белёв, Одоев, Богородицк, Ефремов и др.

Создание культа гениальности и простоты как яркого свойства жизни в Тульской области будет аргументом в пользу состоятельности ее бренда.

Даже само территориальное устройство Тульской области классически простое и потому гениальное: компактная территория почти округлой формы с областной столицей практически в центре региона.

Сочетание гениальности и простоты имеет еще одну важную выигрышную характеристику: ни гениальность, ни простота не используются сегодня ни одним из российских регионов для своего маркетингового позиционирования. От этого шансы на «приватизацию» данных ценностей у Тульской области очень большие.

Природа Тульской области также дает повод для размышлений о гениальной простоте: классическая русская равнина, светлые, прозрачные леса, так хорошо известные по пейзажам Поленова, «радостные холмы» (по выражению В.Ф. Одоевского).

## ИМЯ БРЕНДА

Имя (или название) бренда – это центральный элемент в структуре бренда территории. Имя бренда (или слоган) занимает верхний этаж в пирамиде вербальных (словарных) элементов бренда.

### ВЕРБАЛЬНАЯ СТРУКТУРА БРЕНДА



**Источник:** Визгалов Д. Бренддинг города. М. : Фонд «Институт экономики города», 2011.

### ВЕРБАЛЬНАЯ СТРУКТУРА БРЕНДА ТУЛЬСКОЙ ОБЛАСТИ

Великие люди и великие события...  
Потаенные города и прозрачные реки...  
Простые радости русской души...  
Светлые головы и золотые руки...

Все, что мы делаем, мы делаем лучше всех.

**ТУЛЬСКАЯ ОБЛАСТЬ:**  
**здесь все гениально и просто**



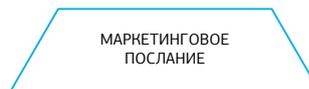
ТУЛЬСКАЯ ОБЛАСТЬ: ЗДЕСЬ ВСЕ ГЕНИАЛЬНО И ПРОСТО



ВЕЛИКИЕ ЛЮДИ И ВЕЛИКИЕ СОБЫТИЯ...  
ПОТАЕННЫЕ ГОРОДА И ПРОЗРАЧНЫЕ РЕКИ...  
ПРОСТЫЕ РАДОСТИ РУССКОЙ ДУШИ...  
СВЕТЛЫЕ ГОЛОВЫ И ЗОЛОТЫЕ РУКИ...

ВСЕ, ЧТО МЫ ДЕЛАЕМ, МЫ ДЕЛАЕМ ЛУЧШЕ ВСЕХ

ТУЛЬСКАЯ ОБЛАСТЬ: ЗДЕСЬ ВСЕ ГЕНИАЛЬНО И ПРОСТО



- ТУЛЬСКАЯ ОБЛАСТЬ – ЭТО ЦЕЛЬНЫЙ, ЯРКИЙ, БОГАТЫЙ И РАЗНООБРАЗНЫЙ МИР.
- ЭТО ИДЕАЛЬНОЕ И УНИКАЛЬНОЕ ДЛЯ РОССИИ СОЕДИНЕНИЕ ГЕНИАЛЬНОСТИ И ПРОСТОТЫ. МОСКВА, НАУКОГРАДЫ, МЕГАПОЛИСЫ – ЭТО ГЕНИАЛЬНОСТЬ БЕЗ ПРОСТОТЫ; ПРОВИНЦИАЛЬНАЯ РОССИЯ – ПРОСТОТА БЕЗ ГЕНИАЛЬНОСТИ. МЫ ЖЕ ОБЛАДАЕМ И ТЕМ И ДРУГИМ. МЫ – ЗОЛОТАЯ СЕРЕДИНА (И ГЕОГРАФИЧЕСКИ ТОЖЕ).
- ЭТО ПРОСТАЯ КРАСОТА ПРИРОДЫ, КОТОРАЯ ИСПОКОН ВЕКОВ ВОДХОНВЛЯЛА ГЕНИАЛЬНЫХ ЛЮДЕЙ НА ВЕЛИКИЕ ТВОРЕНИЯ ИСКУССТВА.
- ЭТО ЯСНОСТЬ УМА И ТРУДОЛЮБИЕ МЕСТНЫХ МАСТЕРОВ, ЗНАМЕНИТЫХ НА ВЕСЬ МИР.
- ЭТО ЧИСТОТА И ИСКРЕННОСТЬ ЛЮДЕЙ, ЛЮБЯЩИХ СВОЙ РОДНОЙ КРАЙ.
- ЭТО ПРОСТОЙ И В ТО ЖЕ ВРЕМЯ ВЫШЕЙ И ЛУЧШИЙ МИР ДЕТСТВА.
- ТУЛЬСКАЯ ОБЛАСТЬ – ЭТО ЛУЧШИЙ СИМВОЛ РОССИИ – ПРОСТОЙ И ГЕНИАЛЬНОЙ

Разберем подробно каждый из трех этажей вербальной структуры бренда Тульской области – имя, расширенное имя (название) и маркетинговое послание.

## ИМЯ БРЕНДА

Имя бренда формируется исходя из ценностей бренда – гениальность и простота.

Основное название бренда Тульской области – **ЗДЕСЬ ВСЕ ГЕНИАЛЬНО И ПРОСТО.**

Несмотря на то что каждая из двух ценностей имени бренда имеет богатый ассоциативный шлейф смыслов, сочетание гениального и простого дает важный синергетический эффект. Во-первых, оставляет элемент недосказанности, интриги, что является важным критерием удачного имени бренда. Это особенно важно в туристическом маркетинге, когда одна из основных целевых аудиторий – потенциальные туристы, у которых надо вызвать любопытство и интерес по отношению к региону.

Во-вторых, лозунг «Здесь все гениально и просто» очень яркий, размашистый и свободный сам по себе, что свидетельствует об амбициозности проекта по брендингу области.

ТУЛЬСКАЯ ОБЛАСТЬ:  
ЗДЕСЬ ВСЕ ГЕНИАЛЬНО  
И ПРОСТО

TULA REGION:  
INGENIOUS AND EASY  
EVERYTHING

Имя бренда – «Здесь все гениально и просто» – удовлетворяет всем основным критериям качества:

- 1) лозунг краток, понятен и легко запоминается;
- 2) название используется впервые в сфере территориального брендинга. С одной стороны, оно состоит из понятных слов, но, с другой стороны, оставляет возможности для разных интерпретаций смысла, что провоцирует любопытство и интерес;
- 3) выбранный лозунг – это опора на настоящее с прицелом на будущее;
- 4) опора на общеизвестные положительные качества региона и имиджевые ресурсы;
- 5) практическая осуществимость содержащегося в слогане посыла, обещания ценности;
- 6) указание направлений развития области, намек на реализацию конкретных (под тему) проектов в территориальном пространстве, инфраструктуре, экономике, управлении, культурной жизни и т.д.;
- 7) лозунг в достаточной степени расплывчат и многозначен, то есть интерактивен. Это является важным условием качества бренда, который должен быть интерактивным, рабочим. Иными словами, каждый житель области может вложить в название бренда собственное видение желанных перспектив Тульской области.

## РАСШИРЕННОЕ НАЗВАНИЕ БРЕНДА

Расширенное название бренда использует два вспомогательных слогана, которые при произнесении логически подводят к кульминационному раскрытию главного слогана.

ЭЛЕМЕНТ РАСШИРЕННОГО ИМЕНИ	СМЫСЛОВОЕ НАПОЛНЕНИЕ МАРКЕТИНГОВОГО ПОСЛАНИЯ
1. Великие люди и великие события...	История Тульской области неразрывно связана с великими именами – Толстой, Поленов, Демидов, Тургенев, Макаров, Стечкин и пр. Равно и с великими событиями, которые могут считаться поворотными в российской истории (Куликовская битва)
2. Потаенные города и прозрачные реки...	Тульская область, может быть, как никакой другой российский регион имеет около десятка старинных малых городов с простыми и старинными русскими названиями – Одоев, Ефремов, Крапивна, Алексин, Богородицк...
3. Простые радости русской души...	В этом элементе расширенного названия делается намек на сегодняшние «сувенирные» бренды тульской области: самовары, пряники, гармонь
4. Светлые головы и золотые руки...	Мастерство и таланты знаменитых туляков. Трудолюбие как традиция места
↓ Все, что мы делаем, мы делаем лучше всех!	Напоминание об уникальных компетенциях тульских мастеров, трудовых традициях, о местном культе профессионализма
↓ ТУЛЬСКАЯ ОБЛАСТЬ: ЗДЕСЬ ВСЕ ГЕНИАЛЬНО И ПРОСТО	Это идеальное и уникальное для России соединение гениальности и простоты

Использование элементов расширенного имени бренда обязательно будет подхвачено туляками, и особенно молодежью. Если в молодежной среде пойдет цепная реакция придумывания новых речевок, близких по смыслу к основным, то это может стать механизмом кодирования местных культурных стилей поведения, из которых состоит региональная идентичность.

И даже ироничные речевки, которые, казалось бы, несут негативную информацию о городе (например, «здесь все не просто»), будут играть только позитивную роль. Ведь их появление будет означать, что производство речевок подхвачено, принято сообществом и стало народным делом, что автоматически ведет к развитию бренда региона.

Лозунг «Здесь все гениально и просто» будет использоваться в качестве основного на первых этапах проекта. Необходимо время, чтобы общественное мнение и целевые аудитории «протестировали» лозунг. По прошествии времени (6–12 месяцев) станет ясно, как имя бренда циркулирует в информационном дискурсе: с какими коннотациями, с какой эмоциональной окраской, насколько он вообще привился в региональном сообществе и привился ли в точно заданной формулировке.

Не стоит во всех видах продвижения бренда всегда пользоваться только именем бренда. Слишком частое употребление «Здесь все гениально и просто» может привести к привыканию и старению лозунга. Нужно стремиться к тому, чтобы использование второстепенных лозунгов и речевок (на таблоидах, в видео- и аудиоматериалах, в фирменном стиле Тульской области, в рекламных кампаниях, тематических презентациях и пр.) автоматически ассоциировалось с именем бренда.

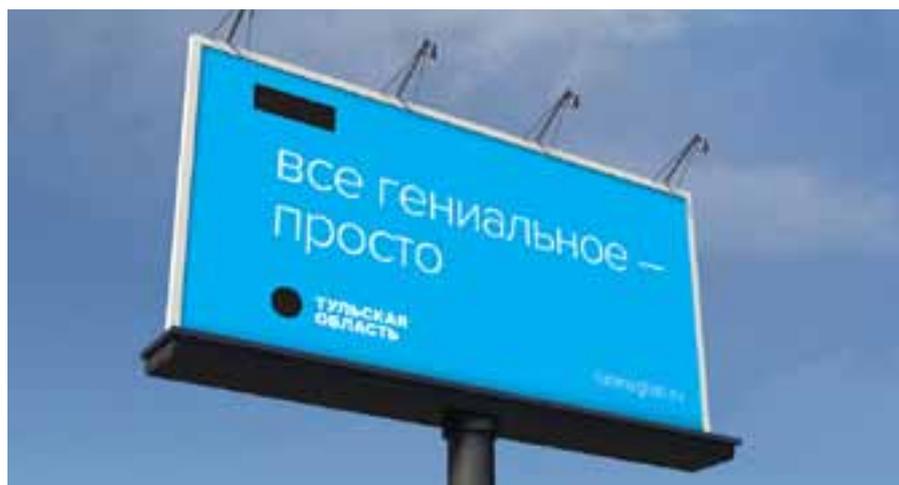
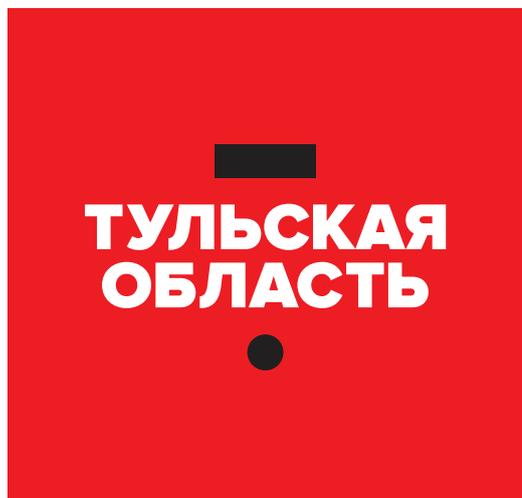
Имя бренда не является центральным элементом бренда региона. Оно лишь помогает воспринимать идею бренда, но не является ее исчерпывающим выражением. Высший пилотаж маркетинга – когда имя бренда не произносится и не используется в ходе кампании по продвижению территории, но все другие действия проекта заставляют целевые аудитории думать именно об этом словосочетании.

## МАРКЕТИНГОВОЕ ПОСЛАНИЕ

Маркетинговое послание – это подробная формулировка, объясняющая смысл идеи бренда и ее органическую связь с территорией. Как правило, маркетинговое послание не публикуется и не используется напрямую в проектах по продвижению бренда региона. Однако при планировании самих проектов необходимо, чтобы они полностью соответствовали маркетинговому посланию. Один из критериев успешности пространственных, инфраструктурных и культурных проектов по продвижению бренда Тульской области – это знание туляками маркетингового послания (пусть и формулируемого своими словами).

## МАРКЕТИНГОВОЕ ПОСЛАНИЕ ТУЛЬСКОЙ ОБЛАСТИ

- Тульская область – это цельный, яркий, богатый и разнообразный мир.
- Это идеальное и уникальное для России соединение гениальности и простоты. Москва, наукограды, мегаполисы – это гениальность без простоты; провинциальная Россия – простота без гениальности. Мы же обладаем и тем и другим. Мы – золотая середина.
- Это простая красота природы, которая испокон веков вдохновляла гениальных людей на великие творения искусства.
- Это ясность ума и трудолюбие местных мастеров, знаменитых на весь мир.
- Это чистота и искренность людей, любящих свой родной край.
- Это простой и в то же время высший и лучший мир детства.
- Тульская область – это лучший символ России, простой и гениальной.

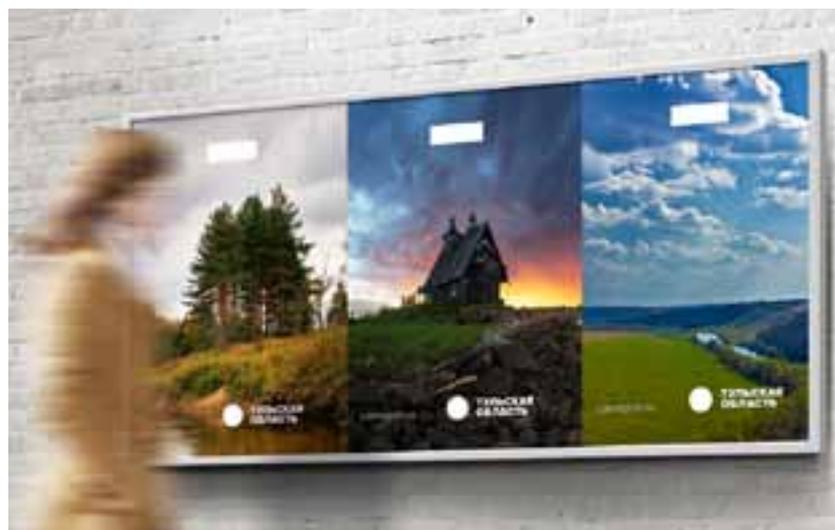


РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ БРЕНДА – ДЕНИС ВИЗГАЛОВ

БРЕНДИНГ – ДИЗАЙН-СТУДИЯ LINII

ТВОРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР – МИХАИЛ ГУБЕРГРИЦ

ДИЗАЙНЕР – СЕРГЕЙ ЛАВРИНЕНКО



# Стерлитамак: ЖИЗНЬ В ОБЪЕМЕ

Авторы концепции выражают признательность всем стерлитамакцам, оказавшим содействие в становлении бренда Стерлитамака.

## ВВЕДЕНИЕ

### МЕТОДОЛОГИЯ

Теоретические установки, а также технологии разработки территориального бренда, использовавшиеся при разработке концепции бренда Стерлитамака, основаны на концепции территориального брендинга, представленной в монографии Д.В. Визгалова «Брендинг города» (М.: Фонд «Институт экономики города», 2011. URL: [http://www.urbanecomomics.ru/shop.php?action=detail&prod\\_id=249&back\\_url=%2Fshop.php%3F](http://www.urbanecomomics.ru/shop.php?action=detail&prod_id=249&back_url=%2Fshop.php%3F)).

Концепция бренда города Стерлитамака разработана научно-консалтинговой компанией «Живые города» при поддержке администрации города Стерлитамака и Правительства Республики Башкортостан.

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

По итогам анализа собранной информации и проведения анкетирования участников проекта по вопросам социально-экономического развития города были выявлены следующие наиболее актуальные проблемы развития Стерлитамака.

1. Проблема имиджа города. Город сильно недооценен. При масштабах большого города (250 тыс., второе место в Республике Башкортостан), при развитой экономической базе, при исключительно хорошей динамике в привлечении жителей, строительстве жилья и прочем город имеет плохой имидж. В том числе *внутри* города. В России город неизвестен вообще.

2. Экологические проблемы. Загрязнение воздуха – ахиллесова пята стерлитамакского качества жизни. Несмотря на существование целевых про-

грамм и проектов, направленных на сокращение загрязнения воздушного бассейна, до сих пор выбрасывается 182 вида вредных веществ. Экологические проблемы имеют влияние на состояние здоровья населения, что отмечают городские эксперты.

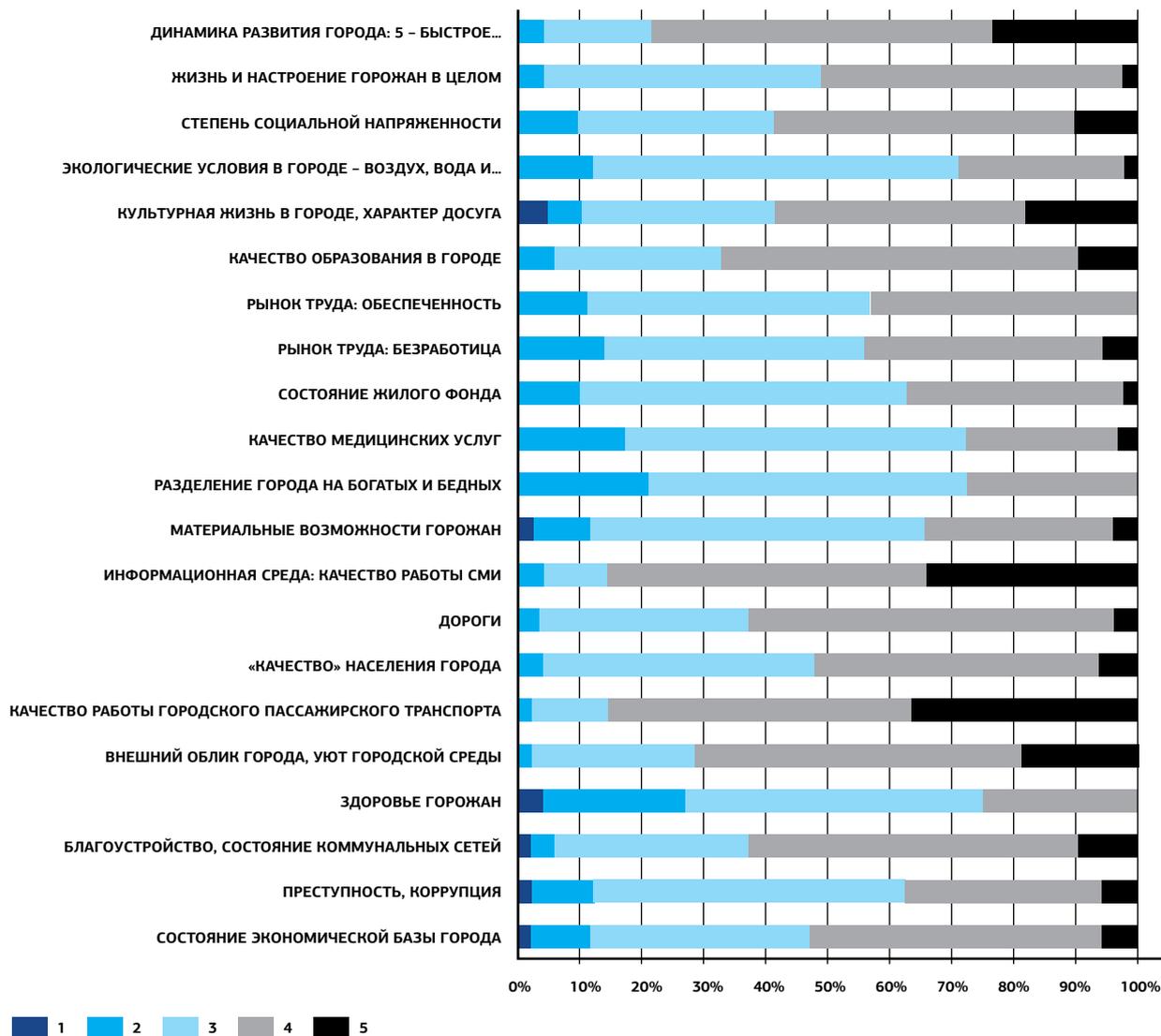
3. Как и во всех городах промышленной специализации, «недорощена», дистрофирована сфера услуг, хотя внутренний и внешний спрос для этого есть. Потребительский рынок растет, но объем его сдерживается в целом невысокими доходами населения.

4. Как и во всех промышленных городах, остается слабой сфера культурного потребления. Это сдерживает местную активность, сдерживает фантазию людей в плане творческой самореализации. Это делает примитивным спектр культурного потребления в городе и не стимулирует бизнес к его развитию.

5. Утечка мозгов. Невозможность самореализации подталкивает молодых людей уезжать из города. Это одна из самых главных проблем развития городского сообщества в Стерлитамаке.

6. Население вместо сообщества. Население города атомизировано. Никто не видит причин делать совместные проекты, проявлять инициативу и таким образом самореализовываться и помогать развивать свой город. Проблема усиливается тлеющим конфликтом вокруг горы Тратау и возможности ее промышленного использования.

7. Пространство города не имеет ярких доминант, ярких визуальных фокусов. И вообще территория города не имеет очевидного и признанного всеми центра. Это скорее минус с точки зрения функционального и культурного устройства городского пространства. Но это можно обратить и в плюс. Уровень бла-



РЕЗУЛЬТАТЫ АНКЕТИРОВАНИЯ ГОРОДСКИХ ЭКСПЕРТОВ ПО ВОПРОСАМ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ СТЕРЛИТАМАКА, АПРЕЛЬ 2013 Г. (ПРОЦЕНТНОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТОВ ПО ПЯТИБАЛЛЬНОЙ ШКАЛЕ ОЦЕНОК)

гоустройства городской среды не дотягивает; впрочем, в соседних городах ситуация еще хуже. Но соседние города для Стерлитамака не конкуренты. Планка сравнения должна быть намного выше.

## ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ БРЕНДИНГА СТЕРЛИТАМАКА

Комплекс указанных проблем создает у стерлитамакского сообщества сильную мотивацию к брендингу города – поиску и систематизации ярких элементов идентичности города, поиску путей репрезентации городской идентичности в городской среде и в культурной жизни города, а также путей трансляции уникальных ценностей Стерлитамака в российском и мировом информационном пространстве.

Недооценка ресурсов развития тем более нелепа

для жизни современного Стерлитамака в условиях, когда город, несмотря на указанные проблемы, динамично развивается.

Задачи формирования бренда Стерлитамака:

1) мобилизация конструктивных внутригородских сил для поиска смыслов города – конкурентных преимуществ и социально-экономических ролей, для определения идентичности города и корректировки стратегических приоритетов развития Стерлитамака и Республики Башкортостан;

2) содействие консолидации городских профессиональных элит и стимулирование солидарности городского сообщества в решении городских проблем;

3) развитие городского патриотизма и местного самосознания;

4) активизация и переосмысление инвестиционной политики, новые подходы к формированию бла-

гоприятного инвестиционного климата в городе, эффективное управление внутренними инвестиционными ресурсами, привлечение внешних инвестиционных ресурсов;

5) удержание населения, привлечение потенциальных жителей, в частности профессиональных кадров, необходимых на городском рынке труда;

6) повышение туристической привлекательности города;

7) формирование позитивного имиджа Стерлитамака и России и за рубежом;

8) решение конкретных, «отраслевых» проблем развития города через продвижение его интересов в стране и в мире.

Главные целевые аудитории на первом этапе брендинга Стерлитамака – местная образованная и активная молодежь, предприниматели, социально активные жители города.

## ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ СТЕРЛИТАМАКА

### СИМВОЛИЧЕСКИЙ КАПИТАЛ СТЕРЛИТАМАКА: ИМИДЖЕВЫЕ РЕСУРСЫ

#### УНИКАЛЬНЫЕ ПРИРОДНЫЕ РЕСУРСЫ

##### Шиханы

В долине реки Белой, недалеко от города находятся знаменитые горы-одиночки, Стерлитамакские шиханы. Самая высокая – Тратау (Конь-гора), самая

длинная – Куштау (Птица), поменьше – Юрактау (Сердце-гора) и бывшая некогда самой величественной из четырех – Шахтау (Царь-гора). Это уникальные геологические памятники природы мирового значения – бывшие гигантские коралловые рифы возникли почти 300 млн лет назад, когда вся территория Урала была океанским дном.

Всего шиханов в окрестностях Стерлитамака четыре, однако четвертый и самый крупный – Шахтау – сегодня де-факто не существует. Когда-то он возвышался на 210 м над уровнем Белой. Сегодня это гигантская яма. В 40-х годах прошлого века здесь нашли залежи известняка, и через 60 с лиш-

ним лет промышленной разработки от горы остался только каменный карьер.

Сегодня шиханы, пожалуй, самые главные пространственные доминанты Стерлитамака и его окрестностей. Вид на одну из трех живописных гор открывается почти из каждой видовой точки города.

Для геологов шиханы настоящий музей под открытым небом, где можно на земной поверхности изучать геологическое прошлое земной коры и строение глубоких пластов. Это одно из немногих мест в мире, где на поверхности сохранились следы древней морской фауны нижнепермского периода: окаменелые кораллы, мшанки, губки, водоросли. Для биологов – уникальный резерват редких растений. А для жителей Башкирии и туристов – природное чудо. То, что скрывали недра исчезнувшего шихана Шахтау, сегодня можно увидеть в чрезвычайно интересном геологическом музее камня, расположенном на карьере горы Шахтау. Бывший геолог карьера И.А. Скуин за 20 с лишним лет работы собрал уникальную коллекцию, которая не имеет аналогов в России.

##### Реки

Стерлитамак расположен на левом берегу реки Белой в 50 км к западу от Уральских гор. Река Стерля пересекает центр города, впадая в Ашкадар в восточной части. Русло Ольховки проходит по восточной границе города.

В сочетании с шиханами три основные реки Стерлитамака формируют живописные ландшафты, а также уникальную экосистему, позволяющую обитать здесь многим редким видам растений и животного мира.

##### Белый кречет и другие хищные птицы

Окрестности Стерлитамака и микроклимат шиханов создают благоприятные условия для жизни больших и редких хищных птиц, таких как белый кречет, орлан, ястреб и другие. Птицы – это олицетворение духа свободы, стремление к цели, успех, достоинство. Каждая из этих ценностей очень популярна сегодня в программах городского маркетинга. Именно через такие ценности стремятся позиционировать себя активные местные сообщества.

##### Соль

На глубине от 100 м под Стерлитамаком находятся гигантские залежи соли (хлористого натрия). В настоящее время ее используют для выделения хлора. Далее хлор используют в производстве различных синтетических материалов. Так, соль, некогда плескавшаяся в «стерлитамакских морях», превращается в рулоны полиэтиленовой пленки, пластмассовые изделия, линолеум и пр.



## Сода

Сода для Стерлитамака – это больше, чем промышленный продукт. Для местного сообщества он имеет символическое значение. Это часть стерлитамакской идентичности. Через стандартные, фирменные пачки пищевой соды, известные каждой российской семье, горожане склонны позиционировать Стерлитамак в России как город немаловажного и всем известного продукта. Недаром, по результатам анкетирования городских экспертов, на вопрос «Чем мог бы гордиться Стерлитамак?» ответ «Сода» был одним из самых популярных.

РЕЗУЛЬТАТЫ АНКЕТИРОВАНИЯ ГОРОДСКИХ ЭКСПЕРТОВ ПО ВОПРОСАМ ПЕРСПЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ ГОРОДА.  
ВОПРОС: «ЧЕМ МОГ БЫ ГОРДИТЬСЯ СТЕРЛИТАМАК В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ? ВЫДЕЛИТЕ ОСОБЕННОСТИ, УНИКАЛЬНЫЕ ЧЕРТЫ, ОБЪЕКТЫ ГОРОДА, КОТОРЫЕ МОГЛИ БЫ СТАТЬ ОСНОВОЙ ДЛЯ ХОРОШЕГО ИМИДЖА И РЕПУТАЦИИ СТЕРЛИТАМАКА»

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ	ЧИСЛО ОТВЕТОВ
Горы-шиханы	24
Национальные традиции, фольклор	1
Научный потенциал	1
Промышленные предприятия	6
Развитая инфраструктура	1
Безопасность	1
Благоустройство	1
Курортные, горнолыжные зоны	3
Город удобный для жизни	1
Сода	13
Традиции пивоварения	1
Город большого спорта	4
Ирек Зарипов	1
Исторический центр города	2
Продукция химпредприятий	1
Зеленый город	1
Соляная пристань	2
Чистота	2
Уровень школьного образования	2
Экологичное поведение жителей	1
Ледовый дворец	4
Парки	1
Торговые центры	1
Театр	3
Музей	2

## ИСТОРИЧЕСКИЙ КАПИТАЛ: ФАКТЫ И СИМВОЛИЧЕСКИЕ СОБЫТИЯ

### Почтовый ям

В 1735 г. экспедиция И.К. Кирилова, которой было предписано заложить Оренбург, прибыла к устью реки Орь и заложила крепость. Помимо строительства крепости, экспедиции предстояло также учредить связывающие Уфу и Оренбург почтовые станции на расстоянии одного дневного перехода друг от друга. Одной из таких станций стал Ашкадарский почтовый ям на месте современного Стерлитамака. Но не почтовые перевозки по Оренбургскому тракту определили будущее незаметной почтовой станции. Своим возвышением Ашкадарский ям обязан металлургическим заводам, которые в середине XVIII века с небывалой быстротой начали строиться в горных районах Башкирии.

Оказавшись в полукольце металлургических заводов, Ашкадарский ям превращается в заметный коммуникационный центр, связывающий административные и промышленные центры края. Это и обусловило выбор места для новой транзитной соляной пристани.

### Соляная пристань

В 1765 г. на левом берегу реки Белой начинается строительство по проекту купца С. Тетюшева Ашкадарской пристани, позднее переименованной в Соликамскую. Эта пристань стала складским и транзитным пунктом на пути транспортировки соли по реке Белой на Каму и Волгу. Однако под влиянием ряда факторов, среди которых были малонаселенность края и неблагоприятные погодные условия, объем перевозок соли вскоре значительно сократился.

Основание города – 1766 г. Императрица Екатерина II подписывает указ «О поставке Коллежскому Советнику Тетюшеву одного миллиона пудов Илецкой соли». По данному указу на месте почтовой станции строится Стерлитамакская пристань. Этот день и является датой основанием города.

Проект Саввы Тетюшева так и остался проектом. Ежегодно на Стерлитамакскую пристань завозилось не более 350 тыс. пудов соли. Малонаселенность края, сложные климатические условия, короткий период навигации, массовая вырубка лесов, злоупотребления чиновников привели к тому, что поставки соли стали все более сокращаться, соляные перевозки утратили свою крупномасштабность и приобрели чисто местное значение.

После подавления Пугачевского восстания, глубоко и трагически задевшего Стерлитамакскую пристань, правительство империи реорганизовало управление краем. Стерлитамак стал центром уезда и получил статус города в 1781 г. С этого времени

берет свое начало история Стерлитамака в статусе города и административного центра. Стерлитамак становится центром одного из восьми уездов, входящих в Уфимскую губернию.

### Купеческий город

Ко второй половине XVIII – началу XIX века Стерлитамак формируется как полноценный купеческий город и благодаря этому получает быстрое развитие. Купеческая прослойка составляла седьмую часть населения, и это была необычайно существенная для городов Уфимской губернии доля. Половина всех купцов губернии жили в Стерлитамаке. Стерлитамакское купечество имело устойчивые торговые связи со всеми уездными городами Оренбургской губернии, Поволжья, Сибири и Средней Азии. До отмены крепостного права самыми влиятельными помещиками Стерлитамакского уезда были Левашов (д. Левашовка, сейчас в составе города), Михайлов (д. Михайловка, сейчас микрорайон Михайловка), Белоусов (сейчас х. Белоусово, входит в состав города). В городе появляются частные предприятия и множество различных кустарных производств (кожевенное производство, мукомольный завод, производство водки, пива). Известными купцами в Стерлитамаке были Усманов, Утямишев, Баязитов, Габитов, Кайгулов и др.

Крупные ярмарки проводились в городе дважды в год – в октябре и феврале. После отмены крепостного права город заметно вырос по численности и территории, появились крупные производства. Развиваются многочисленные кустарные промыслы – пимокатный, салотопенный, скорняжный, воскобойный, гончарный, красильный, шорный, плотницкий. К концу XIX века начала работать крупная мукомольная мельница. Кожевенное дело как промысел было поставлено в Стерлитамаке еще в 90-е годы XVIII века переселившимися сюда из Москвы старообрядцами. К середине XIX века Стерлитамак стал центром кожевенного производства во всем крае. Общий объем кожевенного производства доходил до 150–200 тыс. руб. в год, в то время как вся остальная промышленность (кирпичная, салотопенная и др.) давала продукции не более чем на 25 тыс. руб.

Память о купеческом периоде в жизни Стерлитамака хранят несколько архитектурных памятников, которые наряду с шиханами являются визуальными символами города. В полной мере это относится, например, к бывшему зданию Земской управы.

### Промышленное начало

К началу XX века в Стерлитамаке работали два кожевенных завода, пять лесопилен и пять муко-

мельных мельниц имели паровые двигатели; открылись спичечная фабрика, два чугунолитейных завода, спиртоводочное, пивоваренное производство, несколько скотобоен, а также небольшие производства – портняжное, картузно-шапочное, белошвейное и овчинно-шубное.

Начало добычи нефти в окрестностях – 30-е годы XX века. В 1930 г. образуется Стерлитамакский район. На его территории начинается разведка нефтяных месторождений. В 1931 г. по решению правительства началось глубокое бурение на нефть возле д. Ишимбаево. В 1932 г. там было открыто первое нефтяное месторождение.

Великая Отечественная война стала новым толчком к развитию местной промышленной базы за счет эвакуированных предприятий, множество из которых были размещены в Стерлитамаке. Стерлитамак принял содовый и цементный заводы, бакинский завод «Красный пролетарий», Одесский станкостроительный завод имени Ленина, Московскую обувную фабрику. Благодаря работе этих предприятий город значительно усилил свой промышленный потенциал.

В 1958 г. решением ЦК ВЛКСМ в Стерлитамаке строится завод синтетического каучука (одна из Всесоюзных ударных комсомольских строен) и расширяется содовое производство.

С XX века промышленность становится градоформирующей отраслью Стерлитамака на многие десятилетия.

### ГУМАНИТАРНЫЕ РЕСУРСЫ

#### «Гении места»

**И.И. Лепехин** (1740–1802) – один из виднейших русских путешественников и ученых второй половины XVIII века, который всю свою жизнь посвятил изучению природы и естественных ресурсов России. Он был первым, кто в 1769 г. исследовал Стерлитамакские шиханы («ключик горной нефти»), оценил их природную уникальность и описал ее.

**Р.М. Горбачева** (1932–1999) – российский общественный деятель и супруга М.С. Горбачева, провела в Стерлитамаке свои школьные годы. В 1949 г. она окончила с золотой медалью стерлитамакскую среднюю школу № 3.

**Г.Г. Ибрагимов** (1919–1989) – башкирский писатель, родился в Стерлитамаке. Участник Великой Отечественной войны. Заместитель главного редактора журнала «Агидель» (1959–1973). Заслуженный работник культуры РСФСР (1979), БАССР (1969). Главное произведение – роман «Кинзя» (1977) об участии башкир в восстании Емельяна Пугачева. За роман «Кинзя» Гали Ибрагимов был удостоен премии имени Салавата Юлаева.

**И.Х. Бикбулатов** (р. 1941) – доктор химических наук, в 1991 г. организовал в стерлитамакском филиале УГНТУ подготовку инженеров-экологов по специальности «охрана окружающей среды и рациональное использование природных ресурсов», которую прошли уже несколько сотен специалистов, работающих в Башкортостане, районах нефтяного Севера и других регионах России. С 1986 г. профессор, заведующий кафедрой, директор филиала Уфимского государственного нефтяного технического университета в Стерлитамаке.

**И.А. Скуин** – бывший геолог карьера, за 23 года работы собрал феноменальную коллекцию, не имеющую аналогов в России, которая легла в основу геологического музея камня, расположенного рядом с карьером горы Шахтау. В музей съезжаются ученые со всего мира на геологические и палеонтологические конгрессы. Всего на Шахтау прошли четыре международных конгресса. Ученые из Австралии, Канады, США, Италии, Аргентины, Африки, Германии, Франции, Англии и других стран едут сюда, чтобы воспользоваться уникальной возможностью увидеть и изучить рифы нижнепермского периода, выведенные на дневную поверхность.

**Р.Ф. Буранбаев** (р. 1959) – известный архитектор, художник. В 1998 г. создал институт «Стерлитамак-горпроект» и возглавил его. Ныне преподает в колледже искусств в Стерлитамаке. Было организовано несколько его персональных выставок в Стерлитамаке и Уфе. Активный защитник природы, он организовывал акции по запрету вредных производств, подземных ядерных взрывов, уничтожения жемчужины Башкирии – шиханов, являющихся уникальными геологическими памятниками природы и состоящих из четырех гор-одиночек в окрестностях Стерлитамака, образующих узкую цепочку, вытянутую на 20 км вдоль реки Белой.

**И.А. Зарипов** (р. 1983) – российский спортсмен, родился в Стерлитамаке. Четырехкратный чемпион Зимних паралимпийских игр 2010 г. в Ванкувере по лыжным гонкам и биатлону.

**В.А. Федоров** (р. 1963) – профессиональный парашютист, один из самых известных в России. Проживает в Стерлитамаке. В 1999 г. стал рекорсменом по кросс-кантри, стартовав с небольшой двухсотметровой горки Тратау. Поставил рекорд на дальность, пролетев на безмоторном парашюте в общей сложности 143 км. Первым выполнил на парашюте мертвую петлю.

### Культурная жизнь

В городе функционируют четыре театра: Русский драматический театр, Театр танца, Башкирский дра-

матический театр, театр-студия «Бенефис», а также филармония. Один из старейших в республике краеведческий музей, картинная галерея – филиал Художественного музея имени М.В. Нестерова. В городе работают две музыкальные школы, школа искусств и две художественные школы. Активно работают три дворца культуры, а также 100 (!) библиотек всех систем и ведомств.

### Молодежный активизм

Стерлитамак – молодежный город. Здесь насчитывается 26 образовательных учреждений, где обучаются более 26 тыс. учащихся, из них девять учреждений высшего профессионального образования с количеством студентов 15,8 тыс. человек. При активном участии молодежи в городе проводятся «Студенческая весна», «Студенческие встречи», «Студенческий меридиан», «Юморина», городские игры КВН, фестиваль моды, конкурсные программы «Шежере байрамы», «Хылыунай», «Науруз Гузале», «Яз Гузале», «Молодая семья», смотр-конкурс общежитий «Как поживаешь, молодежь?», Всероссийский конкурс лидеров и руководителей молодежных общественных объединений «Лидер XXI века», городской конкурс «Поколение.RU», День молодежи, фестиваль граффити, фестиваль молодежного экстрима, фестиваль молодежного искусства, фестиваль молодежных субкультур, спортивный фестиваль «Сердце помнит...», республиканский театральный фестиваль башкирской драматургии, ежегодный всероссийский фестиваль рок-музыки «Белая река».

### Спортивный туризм

Стерлитамак и его окрестности обладают прекрасными возможностями для развития активного туризма – для занятий скалолазанием, спелеотуризмом, парашютизмом, велотуризмом. Благодаря шиханам в Стерлитамак ежегодно приезжают тысячи туристов и ученых со всего мира. Окрестности города позволяют развивать такие виды туризма, как конный туризм, пеший и водный туризм (сплавы по рекам). К зимним видам туризма можно отнести лыжный туризм, катание на горных лыжах.

### Спорт

Развитие спорта было и остается одним из приоритетов развития Стерлитамака. В большинстве советских промышленных городов спорт поддерживался на хорошем уровне градообразующими предприятиями. Стерлитамак из числа таких городов. Сегодня здесь функционирует 97 спортивно-физкультурных залов, 17 бассейнов, 15 тиров, 110 физкультурно-спортивных площадок. В 2012 г. запущен в эксплуа-

тацию физкультурно-оздоровительный центр «Стерлитамак-арена». Построено футбольное поле с искусственным покрытием и подогревом; проделана большая работа по реконструкции и развитию материальной базы стадиона «Содовик», проложена новая канатно-буксировочная дорога протяженностью 680 м на северном склоне.

Большое влияние на развитие спорта в Стерлитамаке оказывает собственная кузница кадров в этой сфере – Стерлитамакский институт физической культуры.

В городе проводятся зимние и летние спартакиады по 18 видам спорта среди школьников, студентов учебных заведений и молодежи трудовых коллективов.

Каждый год в Стерлитамаке проводится 5–7 знаковых спортивных соревнований, в том числе всероссийского масштаба.

Начиная с 2011 г. в России проходят Всероссийские спортивные игры школьников – Президентские спортивные игры. Ежегодно в соревновании принимают участие школьные команды практически из всех регионов страны. К 2013 г. стерлитамакская команда школы № 13 стала самой титулованной из всех. Все три года команда была на пьедестале победителей, по разу заняв третье, второе и первое места.

### СИМВОЛИЧЕСКИЙ КАПИТАЛ

#### Герб Стерлитамака

Указом императрицы Екатерины II 8 июня 1782 г. был утвержден герб города Стерлитамака. В указе содержится следующее описание герба: «В верхней

части щита герб Уфимский. В нижней – три плавающие серебряные гуся в голубом поле, в знак великого изобилия оных птиц».

Современный герб города был утвержден решением Совета городского округа – город Стерлитамак Республики Башкортостан в 2006 г. Описание герба: «В лазоревом поле с пониженным серебряным волнистым четырехкратно пересеченным лазоревым поясом три плывущих серебряных гуся с червленим клювом».



#### Серебряный и золотой

Стерлитамак – один из самых зеленых и чистых городов России. Во Всероссийском конкурсе на звание «Самый благоустроенный город России» Стерлитамак трижды – в 1997, 2002 и 2005 гг. – занимал второе место среди городов с населением свыше 100 тыс. человек. А по итогам 2006 г. победил в этом

престижном конкурсе, став золотым городом России. Эти победы произвели большое впечатление на местное сообщество, и Стерлитамак в местных информационных дискурсах стал все чаще называться «Золотым городом».

Авторы концепции бренда учитывали данные условия при выборе идеи бренда Стерлитамака.

### КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ ИДЕИ

Число три – это абстрактный символ, незримо присутствующий в жизни Стерлитамака. Все знаковые объекты и явления в Стерлитамаке имеют троичное измерение.

1. Вся история города условно разбивается на три основных этапа, которые можно назвать «купеческий», «индустриальный» и «постиндустриальный». Эти «три жизни» Стерлитамака хорошо прослеживаются, например, вдоль одной из центральных улиц города – ул. Худайбердина.
2. Три исторических слоя Стерлитамака: 1) глубоко уникальные морские отложения; 2) известняк и другие полезные материалы, которые добывались и добываются сегодня для промышленности; 3) современный город и его гуманитарная составляющая – городское сообщество.
3. Экономическая база Стерлитамака развивалась вокруг трех основных предприятий.
4. На территории Стерлитамака протекают три большие реки.
5. Главная природное богатство Стерлитамака – горы-шиханы также присутствуют в количестве трех. Гора Шахтау (четвертая по счету в горном массиве) была скрыта в процессе добычи полезных ископаемых и де-факто не существует.
6. Исторически сложилось так, что пространство Стерлитамака разбивается на три более-менее обособленных части, каждая из которых имеет свои особенности.
7. Три города входят в южно-башкирскую конурбацию (Стерлитамак, Салават, Ишимбай), и в этой тройке Стерлитамак явно лидирует по масштабу развития.
8. В городе функционируют три основных вуза: Уфимский государственный нефтяной технический университет (УГНТУ), филиал Башкирского государственного университета (БГУ) и Стерлитамакский институт физической культуры.
9. В Стерлитамаке действует два крупных театра – Русский драматический театр и Стерлитамакский государственный башкирский драматический театр. Их два, но это означает лишь

то, что одного театра Sterlitamaku явно не хватает и его создание – дело ближайшего будущего.

10. В Sterlitamake действует две гостиницы высокого класса обслуживания, и спрос на их услуги в городе высок. Это означает, что городу необходима третья гостиница.
11. В городе три больших торгово-развлекательных центра: «Фабри», ТЦ «Центральный» и «Арбат».
12. В городе три больших кинотеатра: «Мираж Синема» (в ТЦ «Арбат»), «Искра» и «Салават».
13. В Sterlitamake три дворца культуры.
14. Более 80% населения Sterlitamaka представлено тремя национальностями – татары, башкиры и русские.
15. На гербе Sterlitamaka – главном символе города – изображены три белых гуся, плывущих по волнам.



16. Sterlitamak расположен на территории Башкирии, флаг которой состоит из трех разноцветных полос.

Наличие столь большого количества троек в жизни Sterlitamaka представляется как раз той смысловой нитью, связующей все элементы символического капитала города: здесь всего много и все по три. Рене Декарт отмечал, что мир устроен троично, но заметить это можно только в редких, особенных местах Земли. Sterlitamak – как раз такое редкое, удивительное место.

Итак, почти все элементы символического капитала Sterlitamaka присутствуют здесь в тройном количестве. **Число три, будучи абстрактным символом, является своеобразной дополненной реальностью города, которая в случае правильного использования может конвертироваться в добавленную стоимость.**

## ЦЕННОСТИ БРЕНДА

Ценности бренда – это ассоциации, которые должны оставаться в основе впечатления (видения, восприятия) города по итогам продвижения бренда в сознании целевых аудиторий. Мы произносим название города, а в голове собеседника в ответ проносятся мысли о ценностях бренда – вот показатель успеха брендинга. В этой цепочке ассоциативных связей даже необязательно произносить имя бренда, имя – не главное.

### ЦЕННОСТЬ БРЕНДА 1: ЧИСЛО ТРИ

Число три сугубо позитивно по своим смыслам. Из всех чисел, пожалуй, лишь семерка может сравниться

с тройкой по количеству позитивных значений. Вот лишь некоторые из длинного списка позитивных ценностей числа три:

- число полноты, гармоничной завершенности. Неслучайно в описании оригинального герба Sterlitamaka говорится: «...три плавающих серебряных гуся в голубом поле, в знак великого изобилия оных птиц». «Три» для авторов герба означало «изобилие»;
- три в христианстве – духовное начало, основа веры – триединство Бога, Святая Троица;
- высокое достижение, гарантия надежности, качества (третий уровень, тройная защита, третья степень и т.д.);
- оптимальное количество. Неслучайно тройка стабильно лидирует среди других чисел по использованию в литературе, кино, архитектуре и других видах искусства;
- минимальное количество элементов, которые формируют пространство (треугольник). Две точки формируют только прямую;
- ценность выбора, наличия альтернативы, следовательно свободы действий.

На фоне множества позитивных смыслов числа три есть лишь два, относящих его в негативный ряд, – это тройка в школьной системе оценок (но и там эта оценка не самая плохая), а также третье место в спорте. Но в процессе выращивания бренда Sterlitamaka этим смыслом не будет уделяться внимания, и они не повредят общему позитивному восприятию трех.

Ценностная шкала, связанная с числом три, позитивна, созидательна и эмоционально насыщена. Более того, практически все свойства и ценностные шкалы, относящиеся к тройке, легко проецируются на Sterlitamak.

### ЦЕННОСТЬ БРЕНДА 2: ОБЪЕМ, МАСШТАБ, РАЗНООБРАЗИЕ, ПОЛНОЦЕННОСТЬ, ОПТИМАЛЬНОСТЬ

Sterlitamak – это большой, самодостаточный и во всех отношениях масштабный город. Разнообразие, масштаб и полноценность можно выразить одним словом: ОБЪЕМ.

Объем – это геометрическая категория, символизирующая пространство, жизнь в трех измерениях. А объемное пространство – это город.

Объем – это символ масштаба, простора, размаха, возможностей, потенциала.

Объем – это упорядоченная совокупность, гармония.

Объем – это полноценность и оптимальность. Все, что до объема, плоско. Все, что после объема (четвертое измерение), нереально.

**ЦЕННОСТЬ БРЕНДА 3: ЦЕННОСТЬ ЖИЗНИ**

Жизнь – это ключевая, центральная ценность бытия. Использование этой ценности в слогане бренда делает стратегию брендинга жизнеутверждающей, направленной на сохранение социума в пределах одного города. Все города мира в зависимости от состояния их социума, экономики, окружающей среды, культурных особенностей можно разделить на живые и неживые. Стерлитамак – несомненно живой город!

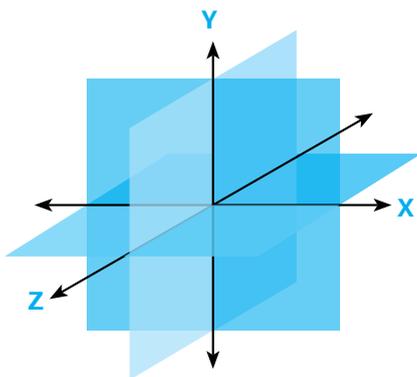
Живой город – экономически активный и во всех отношениях развитый город.

Живой город – это город, в котором вместо населения (как во всех других городах) есть сообщество. Здесь живут, а не проживают.

Живой город – это динамика, оживление, скорость, движение, успех.

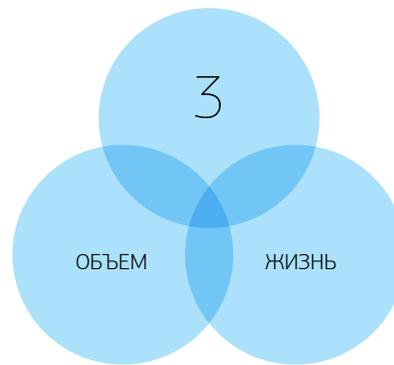
Живой город – необычный и интересный город; здесь много небанального и неизбитого.

Живой город – это уникальный, живой организм, за которым нужно ухаживать, чтобы он развивался и рос.



Одна из ценностей числа три имеет для продвижения Стерлитамака особое значение. Число три обозначает три измерения, то есть пространство, а пространство – это объем.

Таким образом, объем наряду с тройкой также становится одним из центральных смыслов идеи бренда Стерлитамака. Что такое объемный город? Это не плоский, не примитивный, не скучный город. Жизнь людей здесь не ограничивается линией дом – работа – дом. И это один из тех редких городов, в которых можно не только направо-налево или прямо-назад, но еще и вверх-вниз! Вверх и вниз – это еще одна степень свободы человека. Может быть, даже самая главная... Обладание тремя степенями свободы можно назвать ОБЪЕМНОЙ ЖИЗНЬЮ, ЖИЗНЬЮ В ПОЛНОМ ОБЪЕМЕ.



ОСНОВНОЙ И ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ СЛОГАНЫ ДЛЯ БРЕНДА СТЕРЛИТАМАКА

- **СТЕРЛИТАМАК: ЖИЗНЬ В ОБЪЕМЕ**
- **Жизнь в полном объеме**
- **Тройной масштаб**
- **Три победы в год**
- **Третье дыхание**
- **Жизнь в 3D: дом, дело и досуг** (это три измерения и три главные ценности стерлитамакцев)
- **Живем (живи) три раза!**
- **Три жизни в одном городе**
- **Три измерения**
- **Умножай на три**
- **Город в третьей степени** (город в кубе)
- **Три города в одном** (здесь отражается значение Стерлитамака как доминирующего центра Южно-Башкирской конурбации)

Присутствие трех ценностей бренда в Стерлитамаке – Тройки, Объема и Жизни – нужно поддерживать и стимулировать. В частности, достижению этой цели может служить выдвижение трех приоритетных проектов в качестве основы стратегии развития города в среднесрочной перспективе:

- 1) формирование пешеходной зоны в Старом городе;
- 2) модернизация горнолыжной базы;
- 3) строительство лучшего на Урале аквапарка.

Переход к трехлетнему финансовому плану города свидетельствует о необходимости введения системы трехлеток в городском развитии (по формату советских пятилеток).

Главный, очень понятный и яркий стратегический лозунг в развитии Стерлитамака – сделать так, чтобы к 2030 г. население Стерлитамака составило ровно 333 тыс. человек. Это критерий оптимального города.

Постановка стратегической цели развития Стерлитамака: ТРИ ПОБЕДЫ В ГОД. Пободами могут считаться любые заметные достижения стерлитамакцев

в творчестве, экономике, спорте, образовании, благоустройстве и т.д.

Первый город 3.0 – это опережающее развитие цифровых технологий.

Жизнь в полном объеме для стерлитамакской семьи – это иметь троих детей.

3-летние и 33-летние стерлитамакцы должны быть самыми счастливыми на Земле. Целесообразно разработать соответствующий проект, который поощрял бы всех стерлитамакцев, родившихся в Стерлитамаке и достигших здесь 33-летнего возраста. Формы поощрения могут быть финансовыми, административными, информационными.

## ИМЯ БРЕНДА

Имя бренда формируется исходя из ценностей бренда – символического числа три, ценности жизни и объема.

Основное название бренда Стерлитамака – **ЖИЗНЬ В ОБЪЕМЕ**.

В нужных контекстах, особенно при коммуникации с жителями Стерлитамака, возможен призывный вариант слогана: **СТЕРЛИТАМАК: ЖИВИ В ОБЪЕМЕ!**

Имя бренда – «Жизнь в объеме» – удовлетворяет всем основным критериям качества слогана:

- 1) лозунг краток, понятен и легко запоминается;
- 2) название используется впервые в сфере территориального брендинга. С одной стороны, оно состоит из понятных слов, но, с другой стороны, оставляет возможности для разных интерпретаций смысла, что провоцирует любопытство и интерес;
- 3) выбранный лозунг – это опора на настоящее с прицелом на будущее;
- 4) опора на общеизвестные положительные качества города и имиджевые ресурсы;
- 5) практическая осуществимость содержащегося в слогане посыла, обещания ценности;
- 6) указание направлений развития города, намек на реализацию конкретных (под тему) проектов в городском пространстве, инфраструктуре, экономике, управлении, культурной жизни и т.д.;
- 7) слоган в достаточной степени расплывчат и многозначен, то есть интерактивен. Это является важным условием качества бренда, который должен быть интерактивным, рабочим. Иными словами, каждый горожанин может вложить в название бренда собственное видение желанных перспектив города.

## СМЫСЛОВАЯ КАРТА БРЕНДА



## ПРОДВИЖЕНИЕ БРЕНДА СТЕРЛИТАМАКА

### БРЕНД ГОРОДА: КОРРЕКТИВЫ В СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СТЕРЛИТАМАКА

Концепция бренда Стерлитамака «Жизнь в объеме» создает новые ориентиры для стратегии развития города.

В городе реализуется Стратегия социально-экономического развития городского округа город Стерлитамак на 2011–2015 гг. Ее стратегическая цель – развитие города Стерлитамак в отношении базовых направлений экономического и социального развития: расширение инфраструктуры, создание благоприятной деловой среды, развитие человеческих ресурсов и повышение качества жизни. Таким образом, стратегическая цель развития города не противоречит приоритетам концепции бренда «Жизнь в объеме». Цели и задачи остаются неизменными. Однако при этом у всех стратегических действий администрации города должны быть новые тематические акценты. В общем виде их можно объединить под девизом «Три победы в год» – это новое неформальное название Стратегии развития города до 2015 г.

Три победы (достижения, значимые успехи, подвиги) – в благоустройстве.

Три победы – в спорте.

Три победы – в образовании.

Три победы – в здравоохранении.

Три победы – в экономике.

И так по всем другим сферам.

## ПРИОРИТЕТНЫЕ ПРОЕКТЫ РЕАЛИЗАЦИИ КОНЦЕПЦИИ

Продвижение бренда – это коммуникационная связь между продавцом продукта и покупателем. До недавних пор существовал стереотип, согласно которому продвижение – это почти исключительно распространение информации об объекте продвижения по прямым информационным каналам. И лишь последние 10 лет стали широко использоваться более изощренные формы продвижения – организация символических событий, спонсорские и благотворительные программы компаний, мерчандайзинг и различные формы PR.

Продвижение бренда города – это коммуникационная связь между городом («продавцом» продукта) и целевыми аудиториями («потребителями» города). В случае продвижения города, в отличие от продвижения коммерческих товаров и услуг, мы имеем особые, специфические фронты продвижения нашего «продукта». В первую очередь это не работа с информационными каналами, а работа по переустройству самого города, обогащение его среды признаками бренда. Основа бренда – стерлитамакская идентичность – должна быть проявлена, воплощена в городской среде и вообще в повседневной жизни Стерлитамака. Для этого необходима кропотливая работа по выращиванию бренда города в городской среде.

В соответствии с теорией брендинга мест<sup>1</sup> в проекте по брендингу Стерлитамака выделяется пять направлений такого выращивания: 1) городское пространство, 2) городская инфраструктура, 3) сфера управления и социальных связей, 4) культурная жизнь города; 5) информационная среда.

По каждому из пяти направлений предлагаются проекты, призванные сформировать бренд Стерлитамака в соответствии с идеями данной концепции.

### ПРОЕКТЫ В ГОРОДСКОМ ПРОСТРАНСТВЕ

Задачи: репрезентация бренда в городской среде, внедрение чувства вкуса в городскую среду.

**1. Создание пешеходной зоны в Старом городе.** Пешеходная зона в крупном городе – это символ

1 См.: Визгалов Д.В. Брендинг города. М.: Фонд «Институт экономики города, 2011.

«третьей жизни» в городе, помимо «работы» и «дома». Это символ досуга и символ городской среды, благоприятной для человека. Целесообразно использовать элементы дизайна бренда в оформлении пешеходной зоны. Также целесообразно выделить в рамках зоны специальную площадку, предназначенную для объемного стрит-арта.

**2. Пространственная стилизация трех основных районов города в соответствии с дизайном бренда.** Целесообразно акцентировать троичное устройство пространства Стерлитамака, например с помощью трех цветов, за каждым из которых закрепить один из районов города. В соответствии с выбранной формой презентации идеи «три города в одном» сформировать единую концепцию навигации по городскому пространству (указатели улиц, номера домов, рекламные баннеры и т.д.).

**3. Проект «Треугольники».** Стерлитамак имеет преимущественно прямоугольную планировку и застройку. Мест, где улицы сходились бы под острым углом, образуя треугольник на плане города, совсем немного. Для развития бренда, связанного с числом три, следовало бы особо выделить эти «треугольники» в городском пространстве, художественно стилизовать их и придать им некий символический смысл («места силы», «сердца Стерлитамака» и т.п.). Один из таких перекрестков так и зовется на местном молодежном сленге – «Треугольник» (перекресток улиц Худайбердина и проспекта Октября).

**4. Проект «Три линии».** Разработка трех туристических познавательных прогулочных маршрутов по городу и маркировка их разноцветными линиями по пешеходной части улиц, обозначающими тематические маршруты. Издание соответствующей карты с описанием объектов по маршруту. Целевая аудитория на первых этапах проекта – горожане, прежде всего молодежь, а также гости города. Тематические линии можно проводить, в частности, по стерлитамакским «тройкам» – три кинотеатра, три ДК, три реки и т.д. Также можно провести линию по трем историческим этапам жизни Стерлитамака: Стерлитамак купеческий, индустриальный, постиндустриальный.

### ИНФРАСТРУКТУРНЫЕ ПРОЕКТЫ

Задачи: инфраструктурное обеспечение развития бренда Стерлитамака. Инфраструктурные проекты делятся на два типа: 1) базовая инфраструктура, обеспечивающая реализацию брендовых проектов; 2) уникальные инфраструктурные проекты, сами собой подтверждающие идею бренда.

**1. Строительство аквапарка.** Подобный мега-проект подчеркнул бы значение и роль Стерлитамака

на как города в 3D: Дом, Дело, Досуг. В процессе формирования бренда следует приветствовать любые проекты в городе, направленные на развитие сферы услуг.

**2. Реконструкция горнолыжной базы.** Данный проект можно рассматривать как приоритетный для развития города. Горнолыжный спорт и досуг имеют тройную ценность для бренда Стерлитамака. Горные лыжи – это сфера услуг, это вертикальная составляющая «объемного» города и это развитие туризма.

#### ПРОЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ (УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ БРЕНДА)

Задачи направления: организационное обеспечение реализации концепции бренда; формирование институтов управления развитием бренда Стерлитамака внутри города и за его пределами; стимулирование низовых инициатив развития бренда со стороны горожан; партнерство с бизнесом для развития бренда Стерлитамака через позиционирование и продвижение товаров и услуг местного производства; организация проектов по развитию в городе въездного туризма.

**1. Корректировка Стратегии социально-экономического развития Стерлитамака до 2015 г.** в соответствии с приоритетами концепции бренда.

**2. Формирование институтов брендинга в Стерлитамаке.** Создание координационного совета по брендингу с участием всех заинтересованных групп со стороны общественности, бизнеса, органов местного самоуправления. Речь идет о необходимости координации на уровне города всех проектов, направленных на выращивание бренда Стерлитамака. Выбор формата основного института брендинга Стерлитамака – предмет специальных консультаций. Варианты хозяйственной формы: муниципальная структура (уровень администрации города), коммерческое агентство, некоммерческое партнерство, некоммерческая организация.

**3. Разработка плана реализации концепции бренда.** Необходимо выбрать, какие из проектов, предложенных концепцией бренда Стерлитамака, будут признаны первоочередными и реализованы в ближайшие один-два года. Интенсивность и полнота плана по реализации концепции зависят от финансовых и нефинансовых ресурсов, которые можно направить на выращивание бренда. Внедрение программно-целевого планирования для выполнения задач концепции необходимо как на уровне республики, так и на уровне администрации Стерлитамака. Целесообразна разработка соответствующих целевых программ (областной и муниципальной) по реализации концепции.

**4. Организация и проведение конкурсов среди городских товаропроизводителей на лучший вариант использования символики бренда для рекламы товаров и услуг местного производства.** Цель – выявление лучших образцов товарной продукции, производимой на территории Стерлитамака, с дальнейшим предоставлением права товарной марки с городской символикой и символикой бренда; стимулирование городских предприятий к использованию символики бренда в рекламе своих товаров и услуг. Формы поддержки могут быть финансовыми, административными, информационными, консультационными.

**5. Использование конкурсных механизмов** для поддержки общественных и бизнес-проектов по развитию бренда города.

**6. «Банк объемных идей» (название условное) на одном (или нескольких) городских сайтах.** Вовлечение горожан в процесс поиска новых идей и проектов для репрезентации бренда Стерлитамака. Крайне важно вовлекать как можно больше людей в изобретение и самостоятельную реализацию малых проектов, передающих идею бренда. Основные задачи три: 1) поиск новых проектов; 2) мониторинг реализации всех проектов по продвижению бренда в городе; 3) внедрение сетевых механизмов реализации общегородских проектов.

**7. Мониторинг развития бренда Стерлитамака.** Проведение социологических исследований, посвященных восприятию бренда города среди внутренних и внешних целевых аудиторий. Контент-анализ присутствия Стерлитамака в интернете и других СМИ.

**8. Анализ заинтересованных сторон.** Необходим постоянный мониторинг существующих групп интересов внутри города, которые являются заинтересованными или, наоборот, не заинтересованными в развитии проекта «Жизнь в объеме». Сторонников данной идеи всегда будет намного больше, чем противников, однако вступить в контакт необходимо и с потенциальными противниками. Противниками в данном случае могут быть лишь те, кто пока еще не нашел связь между своей профессиональной деятельностью или бизнесом с идеей «Жизнь в объеме».

**9. Организация работы с потенциальными агентами влияния Стерлитамака.** Агенты влияния – это люди, родившиеся и/или выросшие в Стерлитамаке, покинувшие город и добившиеся большого влияния в обществе на разных поприщах (политика и власть, бизнес, наука, творчество, спорт). Как правило, большинство таких людей очень лояльны к роду своего происхождения. Они являются важным ресурсом в продвижении бренда города.



## ОБЪЕМНЫЙ СТРИТ-АРТ

**10. Позиционирование Стерлитамака как города трех видов туризма.** У города прекрасные стартовые позиции для развития самых разных видов въездного туризма. Особо стоило бы выделить спортивный туризм (в том числе горнолыжный туризм, спелеотуризм и парапланеризм), производственный туризм и экологический туризм. Что касается спортивного и экологического туризма, то эти отрасли уже сегодня пользуются спросом как самих стерлитамакцев, так и гостей города. А вот что касается производственного туризма, то это направление могло бы стать локомотивным для развития стерлитамакского бренда. В России сегодня практически нет проектов производственного туризма, когда туристов приглашают на действующие (или уже не действующие) промышленные предприятия, а также показывают производство не только товаров, но и услуг.

Если бы в Стерлитамаке удалось запустить три проекта по туристическому показу действующих производств и городских сервисов (например, производство каучука, производство хлеба и экскурсия в администрацию города или, как вариант, экскурсия по «Стерлитамак-арене»), то город автоматически занял бы нишу столицы производственного туризма в России.

**11. Организация трех пешеходных, трех велосипедных и трех автобусных туристических маршрутов по Стерлитамаку и его окрестностям.** Стерлитамакский историко-краеведческий музей, а также отдел культуры администрации Стерлитамакского района уже сегодня организовали три (!) туристических маршрута по Стерлитамакскому району. Первый из них предполагает посещение уникальных памятников геологии и культуры – священных гор башкирского племени юрматы Тратау и Юрактау. Второй и третий – этнокультурные туристические маршруты с посещением историко-культурного центра деревни Золотоношки.

## ПРОЕКТЫ В КУЛЬТУРНОЙ ЖИЗНИ ГОРОДА

Задачи: оживление бренда – репрезентация ценностей бренда в культурной жизни города; вовлечение горожан в процесс поддержки и развития бренда; повышение внутренней и внешней лояльности к идее бренда; управление имиджевыми ресурсами города через культуру.

**1. Три события.** Проведение трех ежегодных знаковых мероприятий в Стерлитамаке. Как вариант: 1) ежегодный международный форум, посвященный развитию бизнеса в городах России; 2) ежегодная научно-практическая конференция по маркетингу и брендингу территорий; 3) международный палеонтологический симпозиум. Сам факт проведения в городе подобных ежегодных мероприятий – признак инновационной динамики, придающий особый статус Стерлитамаку в стране.

**2. Открытие в Стерлитамаке третьего тематического театра.** Целесообразно провести серию экспертных встреч по поводу того, какой именно театр нужен Стерлитамаку. Предлагается рассмотреть возможность организации уличного театра, что было бы ярким прецедентом в Башкирии. К организации постановок целесообразно привлечь специалистов, работающих сегодня в двух главных театрах города.

**3. Фестиваль объемного стрит-арта.** Первый в России. Проекты передвижного стрит-арта. Тема объемных рисунков и инсталляций очень важна для Стерлитамака. Она требует отдельной глубокой проектной проработки. Ни в одном из российских городов, включая Москву и Санкт-Петербург, не проходит подобного действия. Стерлитамак был бы первым в России. Развитие культуры объемного стрит-арта могло бы послужить поводом для организации образовательных мастер-классов для молодежи Стерлитамака по стрит-арту с приглашением ведущих в этом жанре искусства российских и зарубежных художников.

**4. Организация конкурса фотографий «Перспектива» (или «Взгляд в объеме»)** среди жителей и приглашенных профессиональных фотографов

на лучший перспективный вид Стерлитамака, снятый в необычном ракурсе и с необычных точек обзора.

#### **5. Определение трех главных гастрономических достопримечательностей Стерлитамака.**

Должно быть три необычных (новых) блюда, которыми (будет) известен Стерлитамак. Целесообразна работа по выявлению фишек стерлитамакской кухни, причем не только по выявлению, но и по изобретению их. Уместно использовать конкурсные механизмы с участием жителей города для предложения трех новых фирменных блюд Стерлитамака.

**6. Организация символических акций, напоминающих об особом статусе числа три в городской жизни.** В частности, третье число каждого месяца в году должно быть особенным для Стерлитамака. Это своеобразный день города, его «воскресный день». Необходимо проведение фокус-группы среди стерлитамакских экспертов для доработки концепции проекта «Третье число».

**7. Проект «Два главных возраста стерлитамакца».** Еще одной мощной символической акцией по продвижению бренда Стерлитамака может быть придание особого, почетного статуса всем стерлитамакцам, пребывающим в возрасте трех и 33 лет. Необходимо разработать форматы символического или даже материального поощрения всех горожан, достигших этих возрастов. Например, всем 33-летним предоставить право бесплатного посещения всех концертно-развлекательных мероприятий в городе в течение одного года. И/или скидки на проезд в общественном транспорте. Имеет смысл подключать представителей городского бизнеса к софинансированию этого проекта для улучшения их собственной репутации в городском сообществе. Подобный проект был бы совершенно уникальным в мировом масштабе и способствовал бы быстрой позитивной узнаваемости Стерлитамака далеко за пределами Башкирии.

**8. Реализация «вертикальных» событийных проектов в Стерлитамаке.** «Объемная жизнь» подразумевает, кроме прочего, жизнь города в трех пространственных уровнях: под землей, на земле и в воздухе. Объем – это охват трех стихий. В связи с этим необходимо продумать подобные проекты в Стерлитамаке. В частности, «подземным» проектом мог бы стать подземный палеонтологический музей в окрестностях Шахтау (участники круглых столов по разработке бренда города высказывали подобное предложение). В качестве «надземного» проекта могло бы стать событие, связанное с дельтапланеризмом или аэростатами. Мероприятия, связанные с аэростатами, – это нестандартный и очень зрелищный вариант демонстрации «объемной» жизни горо-

да. Как минимум в трех российских городах сегодня проходят фестивали воздухоплавания. В результате данные города активно развивают событийный туризм и весьма выгодно представлены в интернете.

#### **ПРОЕКТЫ ИНФОРМАЦИОННОГО ПРОДВИЖЕНИЯ БРЕНДА**

Задачи: популяризация и пропаганда бренда в Башкирии, в России в целом и за рубежом; привлечение внимания целевых аудиторий; прямая и косвенная коммуникация в продвижении бренда.

**1. Проведение конкурса среди дизайнеров и художников на разработку дизайна бренда «Стерлитамак: жизнь в объеме».** Концепция бренда является обязательным техническим заданием для разработки фирменного стиля Стерлитамака. Конкурс проводится в два этапа: предварительный отбор заявок и контракт на разработку дизайна бренда с компанией-победителем.

**2. Издание презентационной версии концепции.** Это демонстрационная, «публичная» версия концепции бренда. Распространение (желательно продажа по минимальной цене) в торговых точках города. Издание осуществляется после разработки дизайна бренда.

**3. Распространение презентационной версии концепции.** Распространение русской, английской, башкирской версий концепции бренда Стерлитамака в транспортных терминалах (аэропорты, самолеты, поезда, вокзалы, офисные центры и т.д.). Было бы красиво, если бы концепция была издана именно на трех языках. На первом этапе реализации концепции – распространение преимущественно в городе. На втором этапе – преимущественно за его пределами.

**4. Презентация концепции бренда Стерлитамака в Правительстве Республики Башкортостан.** Основная цель «внешнего» продвижения концепции – показ пионерного в Башкирии опыта системного городского маркетинга и брендинга.

**5. Презентация концепции бренда Стерлитамака в Торгово-промышленной палате Республики Башкортостан.**

**6. Презентация концепции бренда Стерлитамака на международных форумах, выставках, конференциях, ярмарках проектов.** Количество и частота проведения конференций и форумов, посвященных маркетингу и брендингу городов, ежегодно растет. Это хорошее окно возможностей для продвижения бренда Стерлитамака: официально на обсуждение выносятся методология брендинга в стерлитамакском проекте, анализ факторов успешности, а на самом деле продвигается сам бренд места. Кроме того, важно присутствие Стерлитамака на тури-

стических выставках-ярмарках как в России, так и за рубежом.

**7. Внедрение элементов дизайна бренда «Жизнь в объеме» в городскую среду** (таблоиды, рекламные щиты, флаги, растяжки, экраны и т.д.).

**8. Использование элементов дизайна бренда для оформления городских транспортных средств** в Стерлитамаке (автобусов, такси и т.д.).

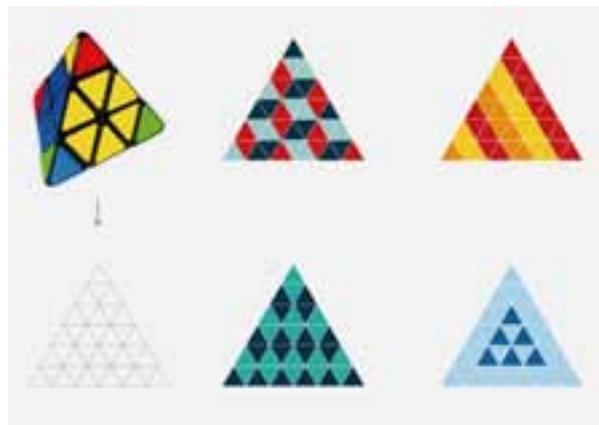
**9. Производство и распространение рекламно-сувенирной продукции Стерлитамака.** Прекрасным сувенирным вариантом, представляющим Стерлитамак в мире, могла бы стать пирамидка Мефферта. Эта одна из самых популярных головоломок в мире является также показательной моделью города, его взаимосвязей, культурных, природных и экономических контекстов. Задача проста: ассоциативно связать всемирно известную головоломку с малоизвестным на мировой арене Стерлитамаком. Пирамидка Мефферта дает наглядный образ города, живущего в объеме, города, в котором число три имеет символическое, градообразующее значение. Использование стилизованной пирамидки Мефферта будет рекомендовано дизайнерам, которые примут участие в разработке дизайна бренда Стерлитамака.

**10. Внедрение элементов дизайна бренда в оформлении официальных бумаг на муниципальном и региональном уровне.** Использование элементов дизайна бренда в официальной деловой переписке.

**11. Стимулирование создания видеопроductов, посвященных бренду города:** видеоролики, мультфильмы, клипы, короткометражные художественные фильмы. С одной стороны, важно спровоцировать сетевое (внебюджетное) производство киноматериалов о городе, а с другой – важно контролировать характер подачи информации о нем. Последнее может быть достигнуто с помощью гарантии софинансирования кинопроизводства в том случае, если кинопроект соответствует идее бренда города.

**12. Проект, в основе которого съемки полнометражного художественного фильма в Стерлитамаке.** Поиск и переговоры с ведущими российскими продюсерами о возможности киносъемок на территории Стерлитамака. Город в данном случае выступает как позитивный фон для сюжета. Желательно подобрать такой позитивный киносюжет, который бы имел отношение к тематике бренда Стерлитамака.

**13. Создание интернет-портала, посвященного бренду Стерлитамака.** Содержание портала должно соответствовать интересам целевых аудиторий брендинга и содержать актуальную информацию обо всех событиях, происходящих в Стерлитамаке, контактную информацию, туристические карты города и т.д.



**СТЕРЛИТАМАК**

**STERLITAMAК**

**STR**



РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ БРЕНДА – ДЕНИС ВИЗГАЛОВ  
ДИЗАЙНЕРЫ – МАКСИМ АЛИМКИН, АЛЕКСАНДР ЧЕРНОВ



# Разработка бренда города Клина:

## ИДЕЯ БРЕНДА И ЕЕ ВОПЛОЩЕНИЕ

### ИСХОДНЫЕ УСЛОВИЯ ВЫБОРА ИДЕИ БРЕНДА КЛИНА

Элементы культурной идентичности города являются основополагающими, исходными для поиска идеи бренда города. Проанализировав их, мы можем определить, каким критериям должна соответствовать идея бренда Клина по содержанию и по качеству. Таких критериев можно выделить восемь.

1. Идея бренда должна показывать, что Клин – это город намного больший по масштабу и значимости, чем принято считать. Это состоявшийся, полноценный город. Это город богатый и интересный своими смыслами. Клин не похож на другие районные центры Подмосковья. Это город не обычный, не типовой.

2. Идея должна содержать в себе то, что реально существует в городе уже сегодня, а также то, чего пока еще нет, но очень хочется местному сообществу. Хороший бренд города – это всегда наполовину правда, наполовину миф. Реальность – это сегодняшний день города, его многообразные плюсы и минусы, ресурсы, которые очевидны и самими клинчанами уже увидены и поняты. Миф – это вчерашний и завтрашний день города. Вчерашний день – это то, что было, но осталось в Клину в форме историй, рассказов, легенд, догадок, загадок. Завтрашний день – это мечты, проекты, прогнозы, желанное будущее. Бренд – это не простое отражение настоящего и его кодирование в символах. Это реальность плюс загадки прошлого и мечты о будущем.

3. Идея бренда должна нести следующие важные послания:

- Клин маленький городок, и это здорово! Не в количестве и не в масштабе счастье. Чисто количественный рост не входит в планы города. В миниатюрности Клина заключаются его конкурентные преимущества;
- Клин – город естественный, то есть настоящий. Он возник и развивался по воле рынка («на дороге»), а не по проектам государства, как это случилось с большинством российских городов. Город, возникший естественным путем, «обречен» на хорошее, самостоятельное развитие;
- Клин имеет свое неповторимое лицо, отличающее его от всех малых городов мира;
- идея бренда Клина должна бороться с вредным и активным в Клину стереотипом о том, что все самое славное и великое в жизни этого города уже произошло, что всё в прошлом. Здесь нужен энергичный настрой на будущее.
- 4. Идея бренда должна быть преемственной. Она не должна отвергать все предыдущие наработки города в плане поиска бренда. В частности, идея бренда должна вбирать в себя «тему Чайковского», но не исчерпываться ею. Только в этом случае бренд будет принят и любим самыми разными категориями горожан.
- 5. Концепция бренда Клина должна учитывать приоритеты развития Подмосковья в целом. И речь идет не только о соответствии региональным программам и межмуниципальным проектам, но и вписывании идеи города в сеть исторических городов Подмосковья, готовности участвовать в общих с ними проектах. Также это означает, что идея бренда Клина должна ярко и явственно отличаться от концепций продвижения всех других городов и районов региона.

6. Идея должна цеплять быстро. Иными словами, нужен позитивный образ Клина, метафора, заведомо привлекательная для всех «пользователей» города – и внешних, и внутренних.

7. В идее бренда должен содержаться элемент су-масшедшинки. Новый, яркий и необычный взгляд на свой знакомый город особенно важен для таких целевых аудиторий Клина, как активная молодежь, предпринимательское сообщество, люди, патриотично настроенные по отношению к своему городу.

8. Идея должна быть амбициозной, дерзкой в хорошем смысле этого слова. Индикаторами успешности реализации концепции будут лояльность и известность Клина не в масштабах Подмосковья, но в масштабах России или даже мира.

## ИДЕЯ БРЕНДА КЛИНА

Основные элементы символического капитала: Чайковский, Майданово, Танеев, стекло, природа, Менделеев и химия, елочная игрушка, пиво, «ямской», придорожный город, Попов и радиосвязь, Гайдар... Где зоны пересечения этих элементов?

Пересечение – это идея ЗВУКА.

Большинство элементов символического капитала Клина связано со звуком: музыка и музыкальные произведения, «звучное» стекло, «звонкие» (или «громкие») фамилии знаменитых *genius loci*: Гайдар, Менделеев... Наконец, само название города производится очень звучно и звонко.

## ОБОСНОВАНИЕ ИДЕИ БРЕНДА

Звуковой ландшафт – одна из характерных черт любого города. Однако чрезвычайно редко городские звуки становятся основанием брендинга города. Это шанс для Клина, идентичность которого в сильнейшей степени связана со звуками, музыкой, чувством слуха. С одной стороны, П.И. Чайковский, его музыкальное творчество и все, что с ним связано. С другой стороны, все в символическом капитале Клина звучит звонко, прозрачно, тонко. Само слово «клин» звучит как звон стекла. «Клин-н» – звук, издаваемый стучающимися пивными кружками. «Гайдар», «Менделеев» – одни звонкие согласные.

Попов и радиосвязь – это мир звуков. Звон колоколов на колокольнях – «клин-клин». Клин – город, который ценит свой Звук и Голос, город, который звучит гордо.

Музыкальная тема, столь любимая клинчанами, в брендинге города символически расширяется. Не

только музыкальные, но и вообще все характерные звуки Клина становятся центральным сюжетом продвижения города: шелест листвы, шелест воды в фонтане, веселый шум торговых рядов, колокольный звон в церквях, звон елочных игрушек и т.п.

Город как мир красивых и стройных звуков – это очень удачная ниша на рынке городских брендов. Ниша, никем пока не занятая.

Звуковой ландшафт города – это источник эмоций (а это обязательное свойство современного бренда), источник чувств, впечатлений.

Брендинг города через звук и звуки – это очень амбициозная, смелая и яркая идея для города. То есть это как раз то, что нужно для яркого позиционирования Клина.

## ЦЕННОСТНЫЙ РЯД ГОРОДА

- Способность слушать и слышать.
- Обладание своим Звуком, т.е. Голосом, – самостоятельность, самодостаточность, свобода.
- Если город говорит о себе, значит ему есть что сказать, – индивидуальность, презентабельность, способности, таланты.
- Город как осмысленный мир звуков – переход от шума к гармонии.
- Праздничность, живость.
- Возможность коммуникации, диалога, важное место культуры общения в городском сообществе.

## СТРАТЕГИЯ ВЫРАЩИВАНИЯ БРЕНДА

Продвижение бренда города – это коммуникационная связь между городом («продавцом» продукта) и целевыми аудиториями («потребителями» города). В случае продвижения города, в отличие от продвижения коммерческих товаров и услуг, мы имеем особые, специфические фронты продвижения нашего «продукта». В первую очередь это не работа с информационными каналами, а работа по переустройству самого города, обогащение его среды признаками бренда. Основа бренда – идентичность Клина – должна быть проявлена, воплощена в городской среде и вообще в повседневной жизни Клина. Для этого необходима кропотливая работа по выращиванию бренда города в городской среде.

В соответствии с теорией брендинга мест в проекте по брендингу Клина выделяется пять направлений такого выращивания:

- 1) городское пространство,

- 2) городская инфраструктура,
- 3) сфера управления и социальных связей,
- 4) культурная жизнь города;
- 5) информационная среда.

По каждому из пяти направлений предлагаются проекты, призванные сформировать бренд Клина в соответствии с идеями звуковой концепции.

## ОЗВУЧИВАНИЕ ГОРОДСКОГО ПРОСТРАНСТВА

Задачи: репрезентация бренда в городской среде; звуковое оснащение городской среды.

**1. Звуковое зонирование территории.** Клин – единственный город в России с осмысленными звуковыми ландшафтами. Город, в котором осуществляется звуковое зонирование территории: зоны музыки, зоны абсолютной тишины, праздничные звуковые ландшафты, тематические звуковые уголки (дворы, кафе, лавочки) города – джазовый, классический, рок-н-ролльный, техно, хип-хоп и пр. Первые в России исследования звуковых ландшафтов города.

**2. Звуковая хроника в городской среде.** Звуковые ящики из прошлого, размещенные в знаковых местах города. Натуральные ящики, из которых тянутся наушники или (что еще лучше) в которых предусмотрены гнезда для наушников. В наушниках – аудиохроника, фонограммы из прошлого, из разных эпох из жизни Клина, которые соотносятся с непосредственным местом размещения ящиков.

**3. Оформление городской архитектуры в соответствии с фирменным, звуковым стилем города.** Отдельные городские объекты оформляются в соответствии с разработанным фирменным стилем города. Вводить символику бренда можно в самые разные элементы городского пространства: видовые площадки, клумбы, парки, стелы при въезде в город и т.д.

## ЗВУКОВАЯ ЭКОНОМИКА И ИНФРАСТРУКТУРА

Задачи: инфраструктурное обеспечение развития бренда Клина. Инфраструктурные проекты делятся на два типа: 1) базовая инфраструктура, обеспечивающая реализацию брендовых проектов; 2) уникальные инфраструктурные проекты, сами собой подтверждающие идею бренда.

**1. Развитие звуковой экономики.** Большое значение для продвижения звукового бренда Клина имело бы развитие в городе отраслей и производств, так или иначе связанных с акустикой, звуком, музыкальными инструментами, производством музыкальной аппаратуры и пр. К этому же направлению раз-

вития стоит отнести в качестве одного из приоритетных проектов модернизацию студии звукозаписи в Клину. Качество подобной студии должно быть на мировом уровне, а лучше всего ориентироваться на лучшую студию подобного рода в стране.

**2. Оптимизация транспортных потоков внутри города.** Устройство транспортных потоков – одна из ключевых проблем современного Клина. Поскольку он расположен на перекрестке двух трасс федерального значения, плотный транспортный поток, в том числе и большегрузный, проходит через самые центральные зоны города. Конечно же, все это порождает особый звуковой фон города и в дальнейшем будет препятствовать реализации звуковых проектов в городской среде. Необходимо рассмотреть варианты альтернативных схем дорожно-транспортного движения и вывести хотя бы за пределы центра города большегрузный транспорт.

## ИНСТИТУТЫ УПРАВЛЕНИЯ БРЕНДОМ

Задачи: организационное обеспечение реализации концепции бренда; формирование институтов управления развитием бренда Клина внутри города и за его пределами; стимулирование низовых инициатив развития бренда со стороны горожан; партнерство с бизнесом для развития бренда города через позиционирование и продвижение товаров и услуг местного производства; организация проектов по развитию въездного туризма в городе.

**1. Разработка полной версии концепции бренда города.** По результатам работы первого этапа проекта по маркетингу Клина и выхода альбома предстоит работа по формированию полноформатной концепции бренда Клина, включающей подробное описание идеи бренда и связанного с ним символического капитала города, описание целевых аудиторий города, стратегии продвижения города, а также систему показателей успешности реализации брендингового проекта.

**2. Формирование институтов брендинга в Клину.** Создание координационного совета по брендингу Клина с участием всех заинтересованных групп со стороны общественности, бизнеса, органов местного самоуправления. Речь идет о необходимости координации на уровне города всех проектов, направленных на выращивание бренда «Клин – это звучит!». Выбор формата основного института брендинга Клина – предмет специальных консультаций. Варианты хозяйственной формы: муниципальная структура (уровень администрации города), коммерческое агентство, некоммерческое партнерство, некоммерческая организация. Городу нужен бренд-менеджер.

**3. Город громких товаров.** Брендинг города – идеальное поле для частно-государственного партнерства. В частности, выращивание бренда города помогает стимулированию спроса на товары и услуги местного производства. Звуковой бренд Клина как нельзя лучше подходит для продвижения товаров и услуг клинских товаропроизводителей. Ведь реклама, продвижение продукции есть, по сути, ее озвучка. Громкая реклама означает сильная, правильная реклама. А громкий товар – это модный, успешный, раскрученный товар. Позиционирование Клина как города громких товаров – одно из важных направлений развития бренда «Клин – это звучит!». «Повышение громкости» клинских товаров может развиваться в двух направлениях:

- содействие в продвижении известных, брендовых клинских товаров. К таким в первую очередь относится пиво «Клинское», которое сегодня входит в сотню самых известных товарных брендов России. Сегодня это самый громкий товарный продукт клинской экономики и это сильный аргумент, подтверждающий, что город Клин – это звучит! Таким образом, мы видим, что пивная тема Клина несколько не противоречит звуковой идее города. Скорее, наоборот, поддерживает ее, утверждая еще раз, что «город, который звучит» – это не только город Чайковского и классической музыки, а гораздо шире – это мир богатой звуковой палитры. Открытие в Клину стильного, элитарного пивного ресторана по образцу европейских высококлассных ресторанов и пабов было бы важным проектом в позиционировании города;
- содействие местным товаропроизводителям в их включении в проект по позиционированию города. Организация и проведение конкурсов среди городских товаропроизводителей на лучший вариант использования символики бренда для рекламы товаров и услуг местного производства. Цель – выявление лучших образцов товарной продукции, производимой на территории Клинского района, с дальнейшим предоставлением права товарной марки с городской символикой и символикой бренда. Если данное направление брендинга получит развитие, то было бы целесообразным введение местного, клинского знака качества лучших товаров – «Громкий товар», например, с соответствующей маркировкой. Более того, марку «Громкий товар» можно было бы продвигать на рынке самостоятельно, что в любом случае способствовало бы продвижению города Клина. Стимули-

рование городских предприятий к использованию символики бренда в рекламе своих товаров и услуг. Формы поддержки могут быть финансовыми, административными, информационными, консультационными.

**4. «Банк звонких идей»** (название условное) на одном (или нескольких) городских сайтах. Вовлечение горожан в процесс поиска новых идей и проектов для репрезентации бренда Клина. Крайне важно вовлечь как можно больше горожан в изобретение и самостоятельную реализацию малых проектов, передающих идею бренда. Основные задачи три: 1) поиск новых проектов; 2) мониторинг реализации всех проектов по продвижению бренда в городе; 3) внедрение сетевых механизмов реализации общегородских проектов.

## ЗВУК КАК КУЛЬТУРНЫЙ КОД ГОРОДА

Задачи: оживление бренда – репрезентация ценностей бренда в культурной жизни города; вовлечение горожан в процесс поддержки и развития бренда; повышение внутренней и внешней лояльности к идее бренда; управление имиджевыми ресурсами города через культуру.

**1. Событийный ряд.** Клин – первый в России тематический музыкальный город (концерты, музыкальные фестивали и пр.), научные конференции по теории музыки, а также по акустике, звуковым ландшафтам городов. Привлечение в город экзотических звуковых событий. Например, в Германии проходит ежегодный фестиваль шума (Noise Festival).

**2. Творческие резиденции.** Сезонные семинары, лекции, программы с приглашением известных музыкантов мира.

**3. Конкурсные механизмы.** Вовлечение жителей Клина к процессу развития городского бренда с использованием конкурсных механизмов: конкурс на лучший голос Клина, на лучший звук Клина, на лучшее произнесение слова «клин», конкурс музыкальных произведений, посвященных Клину, конкурс школьных сочинений на тему «Город, который звучит».

**4. Фирменная звуковая гамма Клина.** «Приватизация» Клином всех самых выгодных с точки зрения позиционирования звуков с использованием рекламных клипов и роликов, мультфильмов и пр. Это та же музыка, смех детей, плеск воды, шум леса, колокольный звон и т.д. Зарождение в городе новых музыкальных и звуковых традиций. Например, бой городских часов, устойчивая ритмика звучания музыкальных произведений на улицах города в определенных точках и в определенное время.

### 5. Проекты, посвященные П.И. Чайковскому.

Дальнейшее развитие всех проектов, связанных с Чайковским. Активная работа по вовлечению музея Чайковского в процесс продвижения клинского бренда.

**6. Опережающее развитие в Клину мировых молодежных звуковых проектов.** Привлечение в Клин международных звуковых проектов. Например, первое место в России по распространению гаджета City Sonic в молодежной среде Клина. Разработка серии мобильных приложений, посвященных знакомству со звуками улиц Клина; создание звуковой социальной сети Клина; внедрение звуковой навигации в городе для горожан с плохим зрением.

**7. Sound-art в Клину.** Саунд-арт – это вид междисциплинарного искусства, предметом и материалом которого является звук. Распространенные виды саунд-арта – звуковые скульптуры, инсталляция, перенесение музыкальных рисунков в изобразительные. В Россию саунд-арт еще практически не пришел, поэтому город, который первый займется этим предметно, займет здесь лидирующую нишу.

## ИНФОРМАЦИОННОЕ ПРОДВИЖЕНИЕ БРЕНДА

Задачи: «озвучивание» самого бренда Клина: популяризация и пропаганда бренда в Московской области, в России в целом и за рубежом; привлечение внимания целевых аудиторий; прямая и косвенная коммуникация в продвижении бренда.

**1. Издание концепции бренда города и брендбука.** Это демонстрационная, «публичная» версия концепции бренда. Распространение (желательно продажа по минимальной цене) в торговых точках города. Издание осуществляется после разработки дизайна бренда.

**2. Презентация концепции бренда Клина в правительстве Московской области.** Основная цель «внешнего» продвижения концепции – показ пионерного в Московской области опыта системного городского маркетинга и брендинга.

**3. Презентация концепции бренда Клина на международных форумах, выставках, конференциях, ярмарках проектов.** Количество и частота проведения конференций и форумов, посвященных маркетингу и брендингу городов, ежегодно растут. Это хорошее окно возможностей для продвижения бренда Клина: официально на обсуждение вносится методология брендинга в клинском проекте, анализ факторов успешности, а на самом деле продвигается сам бренд места. На первом этапе выращивания бренда Клина важна его популяризация

среди других муниципалитетов Московской области, поскольку для региона это первый, прецедентный проект такого рода. Кроме того, важно присутствие представителей Клина на туристических выставках-ярмарках как в России, так и за рубежом. Также перед городом открываются хорошие возможности продвижения при участии в российских и международных музыкальных событиях – концертах, фестивалях, конкурсах.

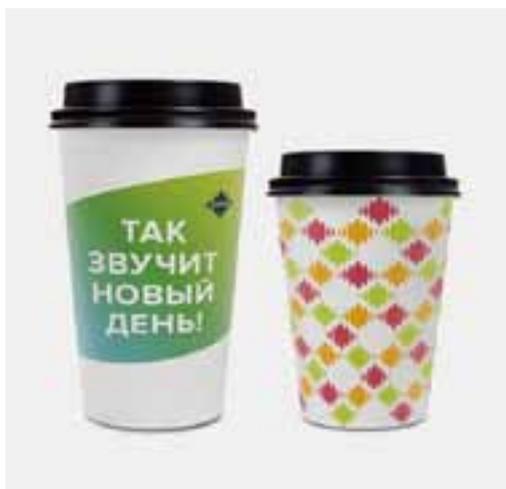
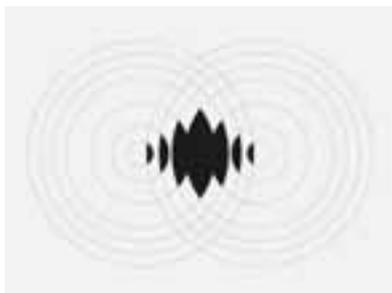
**4. Использование бренд-дизайна в городской среде.** Внедрение элементов дизайна бренда «Клин – это звучит!» в городскую среду (таблоиды, рекламные щиты, флаги, растяжки, экраны и т.д.). Использование элементов дизайна бренда для оформления городских транспортных средств в Клину (автобусы, в том числе и междугородные Москва – Клин – Москва, такси, поезда и т.д.).

**5. Производство и распространение рекламно-сувенирной продукции Клина.** «Звуковую» сувенирную линейку Клина еще предстоит разработать с использованием предлагаемых вариантов фирменного стиля города. Момент для этого очень подходящий, поскольку сувенирный рынок городов Московской области на сегодняшний момент очень беден.

**6. Стимулирование создания видеопроductов, посвященных бренду города: видеоролики, мультфильмы, клипы, короткометражные художественные фильмы.** С одной стороны, здесь важно спровоцировать сетевое (внебюджетное) производство киноматериалов о городе, но, с другой стороны, важно контролировать характер подачи информации о городе. Последнее может быть достигнуто с помощью гарантии софинансирования кинопроизводства в том случае, если кинопроект соответствует идее бренда города.

**7. Проект по съемкам полнометражного художественного фильма в Клину.** Поиск и переговоры с ведущими российскими продюсерами относительно возможности киносъемок на территории Клина. Это в большой степени соответствует идее «Город, который звучит». Город в данном случае выступает как позитивный фон для сюжета. Желательно подобрать позитивный киносюжет, имеющий отношение к тематике бренда Клина.

**8. «Озвучивание» города в интернете.** Создание интернет-портала, посвященного бренду Клина. Содержание портала должно соответствовать интересам целевых аудиторий брендинга Клина и содержать актуальную информацию обо всех событиях, происходящих в Клину, контактную информацию, туристические карты города и т.д.



РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА «ОБЛИК ГОРОДОВ» – И.Ю. ЧАЙКА  
РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ БРЕНДА – ДЕНИС ВИЗГАЛОВ  
АВТОР МЕТОДИКИ – ПЕТР ГОРДЕЕВ

БРЕНДИНГ – ДИЗАЙН-СТУДИЯ LINI  
ДИЗАЙНЕРЫ – МИХАИЛ ГУБЕРГРИЦ, МАКСИМ АЛИМКИН,  
СВЕТЛАНА ТУРКИНА, ЕВГЕНИЯ ЗЕЛАУТДИНОВА



# **ЖИВОЙ БРЕНДИНГ:**

## **ЛЕКЦИИ ПО СОЗДАНИЮ БРЕНДА**

# Вводная лекция

## ГОРОД КАК КНИГА<sup>1</sup>

Я буду сегодня об очень странных вещах рассказывать. Призываю то, что я говорю, не воспринимать как истину в последней инстанции. Если вы соберете в этой аудитории сорок самых знаменитых в мире специалистов по местной идентичности, вы получите сорок определений того, что такое местная идентичность. Несмотря на то что эти люди пишут статьи, книжки – учебников нет по этой теме, но книжки есть, – у всех совершенно разное, часто диаметрально противоположное восприятие этой темы. То же самое касается брендинга мест. Вы знаете, насколько это модно, насколько это на взлете, каким колоссальным спросом это пользуется на местах, – если не знаете, то догадываетесь, наверное, – и то же самое: если вы соберете сорок ведущих в мире специалистов по брендингу городов, то вы получите сорок определений бренда города. А может быть, даже сорок три, потому что есть такие, кто говорят, что бренд города – это вот это, и вот это, и еще вот это.

И, в общем, все они будут правы, наверное, потому что брендинг города – это не наука. С моей точки зрения, это такая социокультурная практика, когда местные сообщества вдруг внезапно сходят с ума

вокруг какой-то фишечки, вокруг какой-то идеи места – и это для них способ любить свою малую родину. Это очень важная мысль, поскольку местный патриотизм, с которым у нас большие проблемы в стране, – то есть патриотизм по отношению к своей малой родине, любовь к своей малой родине – он является самой правильной закваской для культурной перезагрузки места.

Вообще, у меня сложилась очень простая модель города – любого. Каждый город живет четырьмя сущностями, существует в четырех формах жизни. Это как бы торт, состоящий из четырех лепешечек.

Первая, базовая сущность города – физическая, то есть город как скопище зданий, инфраструктур, коммуникаций, деревьев, асфальта и так далее

Вторая сущность города – административная, то есть город как административная единица, которая имеет свои границы, свои институты управления, свой бюджет, свои правила жизни (законодательство и так далее). И сюда же, в этот пласт, входит вся местная экономика – способность города зарабатывать деньги.

Дальше. Третий пласт – третья сущность города – это люди. Это, собственно, город как «набор» людей, которые там живут: либо это «население», либо это «сообщество». Я думаю, вы после этого большого курса уже понимаете, что значит «население», что значит «сообщество», в чем между ними принципиальная разница.

И наконец, четвертый пласт – верхний слой жизни города – это смыслы города, метафизическая сущность города. Что это такое? Это город как идея, город как текст, город как книга, город как набор каких-то смыслов, который дает всем нижним пла-

1 Фрагмент лекции «Брендинг территорий», прочитанной в «Архполисе» 5 июля 2014 года для студентов образовательной программы «Новые лидеры территориального развития». Аудиозапись лекции опубликована 1 августа 2014 года. URL: <http://www.archpolis.org/ru/e/news/90-brending-territoriy-lektsiya-denis-a-vizgalova/>  
Редактируя стенограмму этой и последующих трех лекций, мы старались максимально сохранить живой язык Дениса в надежде хотя бы отчасти передать огромное обаяние его как лектора. – Примеч. сост.

стам руководство к действию и вообще аргументирует их существование. Кто мы такие? Зачем мы здесь живем? Как нам устраивать пространство в соответствии с этими представлениями? Как нам управлять этим всем, как нам зарабатывать деньги?..

В урбанистике за последние двадцать лет произошел очень мощный сдвиг. Еще сорок лет назад урбанистика означала только нижние два пласта: как нам запланировать пространство, как нам управлять этим всем... Существуют кафедры, где изучаются эти два нижних пласта, существуют книги, существуют курсы в университетах мира... Там сидят архитекторы, планировщики, на Западе то, что называется Urban planning, – это все нижние два пласта. Что же касается верхних двух пластов – люди и смыслы, – здесь мы вообще ничего не знаем или знаем очень мало. Не существует универсальных концепций, с которыми бы все согласилось: что такое сообщество, что такое смыслы, что такое идентичность, что такое представления людей о самих себе, – а уж у нас, в постсоветских городах, и подавно, потому что у нас города испокон веков не были городами для жизни. Город в советском представлении – это было всегда не место для жизни, а точка для размещения производительных сил.

Вот у нас в России примерно тысяча сто городов, из них более половины появились в советское время. И большинство из них рождались благодаря Госплану или эвакуации – рождались таким «государственным гением». В чистом поле ставился завод – рядом с месторождением железной руды, предположим. Вокруг этого завода сначала возводились строительные бараки, где жили строители, которые строили этот завод. Дальше, следующим кольцом, они обрастали жилыми кварталами – и так рождался город. У нас таких городов в стране из тысячи ста примерно треть, а то и сорок процентов, по разным оценкам. В новых условиях, когда завод, которому был посвящен город, утратил конъюнктурно свой смысл, обесмыслилось и само существование этого места. Сегодня люди не понимают: был металлургический завод – теперь его нет, как будто стержень вытаскивается из города, а тогда зачем мы здесь? Вот этот верхний, четвертый уровень полностью исчезает. В советское время-то он был: мы в Нижнем Тагиле, на «Уралвагонзаводе» или там на металлургическом заводе, куем счастье нашей родины, мы даем сталь, мы зарабатываем деньги, на эти деньги строятся дома... Сейчас, поскольку сталь не нужна (она дорогая), ее производство в рыночных условиях не работает, обесмысливается само существование этого места. И это категорически плохо влияет на местный менталитет.

Начинаются социальные проблемы, начинается отток самых лучших людей, потому что человек оканчивает школу в этом городе – и не понимает, что ему тут дальше делать. И не только на рациональном уровне, но и на эмоциональном: «Я не хочу жить в этой грязной дырище, тут одни урки, тут одни алкаши. Я хочу уехать, потому что у меня в интернете каждый день происходят настолько интересные события... Я вижу, как интересен мир, – а я сижу здесь!» Мощнейший отток происходит сегодня по всей стране. В какой бы город я бы сегодня ни приехал, в Хабаровск или в маленький какой-то городишко, везде проблема номер один – это отток молодежи, отток кадров. И первая задача – как их удержать. И не только на рациональном уровне (жилье – рабочее место – детский садик для детей и так далее), но еще и на эмоциональном. Вот это очень важно: даже если ты уехал куда-то учиться на пять лет, тебя должно тянуть обратно. Нужно создать человеку какие-то мотивации, чтобы ему хотелось вернуться домой. Для российских городов – это особо сложная и важная задача, потому что мы живем в демографической яме и население нашей родины каждый год сокращается примерно на четыреста – пятьсот тысяч человек, а демографы обещают, что и до миллиона будет сокращение... Это говорит о чем? О том, что человек сам по себе становится дефицитом. Многие считают, что раз уж экономика и прочее не научили нас ценить друг друга, то, может быть, хоть демография заставит нас это сделать, потому что нас физически становится все меньше и меньше...

ВОТ ЭТО ОЧЕНЬ ВАЖНО:  
ДАЖЕ ЕСЛИ ТЫ УЕХАЛ  
КУДА-ТО УЧИТЬСЯ  
НА ПЯТЬ ЛЕТ, ТЕБЯ  
ДОЛЖНО ТЯНУТЬ  
ОБРАТНО

С учетом этого перед властями встают две очень понятные стратегические задачи. Если вы хотите сохраниться на карте родины, то вам нужно, первое, сохранить всеми правдами и неправдами всех, кто еще остался в живых. То есть увеличить продолжительность жизни, создать качественную городскую среду, удержать молодежь – чтобы она не уезжала, и так далее. А вторая задача – это привлечь в свой город жить тех, кто очень нужен на местном рынке труда, кто мог бы здесь жить, но почему-то сюда не едет. И это учитывают современные стратегии брендинга места – у тех городов, конечно, которые видят эту задачу. Если местные культурные элиты, местные власти понимают, что это главное, то они начинают это делать. По моим оценкам, из тысячи ста российских городов в двадцати – тридцати – сорока есть такое понимание. Что-то у людей начинает щелкать в голове, кто-то начинает шевелиться и говорить: «Ребята, нам нужно что-то делать!»



ТЕКСТ ГОРОДА

И следующий из этого посыл какой? Складываются условия для конкуренции между городами. Это уже такой расхожий шаблон, «шлягер» такой – что все города конкурируют между собой. Но у российских городов на мировом уровне есть своя специфика. Если европейские города между собой борются прежде всего за туристов, то российские города в ближайшие лет пятьдесят будут бороться за резидентов, за жителей! Причем не абы каких: вот все кто угодно, Таджикистан там, все прочие, приезжайте сюда просто жить у нас... – а *качественных* резидентов. А поскольку «качественных» резидентов намного меньше, чем «некачественных», за них начинается точечная борьба между городами. Последний, самый яркий для меня пример – это то, как Пермь

МЕСТНЫЕ ВЛАСТИ ТОЧНО В БОЛЬШИНСТВЕ ГОРОДОВ НЕ ЗНАЮТ, КТО У НИХ ЖИВЕТ, КАКИЕ У ЭТИХ ЛЮДЕЙ ОЖИДАНИЯ ОТ ГОРОДА

переманивала к себе из Новосибирска симфонический оркестр – в полном составе. Сначала переехал главный дирижер, специалист с мировым именем.

Пермь ему сделала предложение, от которого он не смог отказаться. И в течение года за ним переехал весь оркестр. Они все получили предложения, от которых, видимо, не смогли отказаться – это несмотря на то, что новосибирская опера – одна из лучших у нас в стране, и само здание оперы в Новосибирске – оно самое большое из всех оперных зданий, в СНГ – точно. Даже на таком точечном уровне идет борьба за этих людей.

Как их переманить? Что им нужно от города? Местные власти, местные элиты стоят перед новыми шокирующими открытиями. Оказывается, этим лю-

дям – можно их назвать «творческие люди», можно «важные люди», как угодно – нужно от города совсем не то, о чем у нас принято думать. У нас принято думать, что им нужна хорошая зарплата прежде всего, недорогое жилье, рабочее место и так далее. Но оказывается, эти ценности для таких людей уже смещены. Оказывается, зарплата для них уже не самый важный фактор. Оказывается, им – вот этим странным людям – нужна такая странная городская среда, такая странная атмосфера, в которой их мозг начинает производить вот эти самые инновации, о которых у нас много что говорят, но мало что делается и получается. А зарплата – уже второстепенно, ну, не то что второстепенно, но для них это не слишком важно. Их уровень производительности труда уже настолько высокий, что они не тратят много времени на бизнес, на заработок. У них гибкий график, у них уже запущены какие-то процессы... Их дело – производить идеи. Об этом много написано книг, но я почему в начале лекции об этом рассказываю? Мне кажется, здесь кроется то, к чему российские города только-только подступают сейчас и подступят окончательно лет через пять-семь, скажем так, в массовом порядке. В городах среднего уровня – Новосибирск, Екатеринбург, Хабаровск, Волгоград, Самара, Ростов, Ярославль – появится понимание, что пора конкурировать между собой именно за этих людей. И вот тут как раз все начнут осознавать, что сегодняшняя урбанистика – это не два нижних слоя города, а два верхних! Это люди, о которых мы сегодня ничего не знаем – местные власти точно



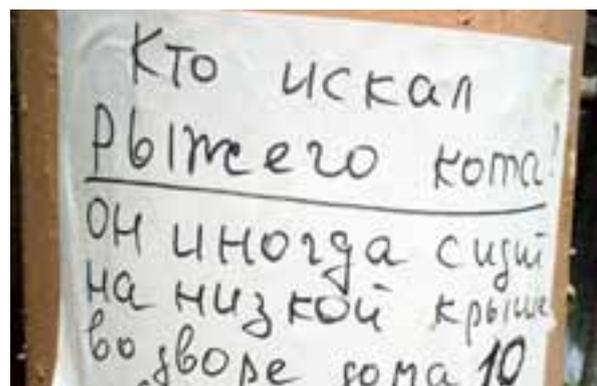
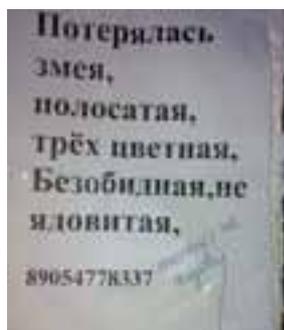
в большинстве городов не знают, кто у них живет, какие у этих людей ожидания от города, планируют ли они там жизнь своих детей, чем они довольны, чем они недовольны. Кажется бы, социология – хороший инструмент, который позволяет все это измерять, но используется он в ничтожно малой степени, и вообще считается, что тратить деньги на социологию в городе – это не в коня корм... А уж что говорить о верхнем слое, о смысловом – это вообще беда. Вообще беда!

Несмотря на то что есть тысяча сто городов, это в большинстве своем бессмысленные города, обесмыслившиеся. Имиджевая пустыня! Они все очень похожи, практически одинаковы, у них одинаково устроено управление. Вы приезжаете – и видите одни и те же рекламные щиты... Люди ходят в одинаковой одежде, ездят примерно на одних и тех же автомобилях – ну, тут у Дальнего Востока своя специфика, – в общем, на таком гигантском, колоссальном пространстве вы видите эту страшную, потрясающую *одинаковость*. Серость – сто оттенков серого! И конечно, продвинутые элиты понимают, что нужно из этой одинаковости вылезать! Вспоминать о своей уникальности, искать ее, даже придумывать! И вот в этом как раз и кроется причина моды на брендинг мест, на маркетинг территории, на продвижение территории и на поиск местной идентичности.

Что касается идентичности как исходного посыла, как исходной точки, то это, конечно, часть верхнего, четвертого слоя нашего «торта», часть смыслового слоя, которая очень влияет на нижние слои. Я не

сказал о том, что эти четыре слоя в городском «торте» сильно противоречат друг другу. Они взаимодействуют друг с другом – но и противоречат. Скажем, люди меняются очень быстро, состав сообщества, его поведение, его культурные коды меняются очень быстро, а нижний слой, физический, не может так быстро меняться. Невозможно перестраивать физическое пространство города с такой скоростью, чтобы оно успевало за потребностями стремительно меняющегося сообщества. Отсюда эти безумные проблемы с неудовлетворенностью людей тем физическим пространством, которое есть в городе. Отсюда эта мода, не удовлетворенная пока еще, на пешеходные пространства, на велоинфраструктуру, на public spaces, на культурные перформансы в городском пространстве, на знаковые события... И хотя два нижних слоя не успевают, они очень медленно и инерционно, но все-таки пытаются перестраиваться. Но пока нет понимания верхнего контура, сущности, все это оказывается неэффективно, разноразлично, с низкой степенью удовлетворенности всех участвующих сторон – поэтому сегодня я буду рассказывать о верхнем слое города.

Мне кажется, тут очень подходит знаете какая образная метафора? Город как книга! Все элементы, из которых состоит книга, очень похожи на элементы, из которых состоит смысловой контур города. Из чего состоит книжка, скажите мне, что в ней есть? В ней есть текст – в городе тоже есть текст, причем разных контуров. Вот вы идете по городу – неважно, живете вы здесь или гость – и смотрите на красивый



И ЭТО ТОЖЕ ТЕКСТ ГОРОДА

парк, на автомобильную пробку, на фасады домов, на белье, которое висит на балконе, на переполненные мусорки, на людей – и вы как бы считываете эту информацию, питаетесь этим текстом, и у вас возникает свое представление об этом городе, свой образ этого города.

Он, конечно же, не одинаков для всех. Кто-то идет по одной улице, кто-то – по другой. Кто-то – в солнечную погоду, кто-то – в дождливую.

В городе есть текст и в буквальном смысле слова: это рекламные объявления, объявления людей. Граффити – это тоже текст города.

Видов, напластований городского текста очень-очень много. Это необязательно буквы. Все картинки города – это тоже текст города.

Дальше. У книги есть форма. Как она оформлена? Есть ли у нее оглавление? Сколько в ней страниц? Извозюканы ли страницы рыбьим жиром или книга чистенькая и никем не читанная ни разу? Есть ли нумерация страниц? Есть ли обложка красивая? Какой у нее запах, у этой книги? Кто ее читает?

И самое-то главное – о чем эта книга? Какая в ней заложена идея? Или идеи? Это сборник рассказов или монография? Или это повесть, или роман

и так далее? У каждого из вас есть любимые книжки, которые вы перечитываете по сто раз, зная уже наизусть каждую страницу, каждое слово. А есть те, которые вы бросаете на первой странице. Вот так же и с городами. Есть города, содержание которых настолько интересно и увлекательно, что мы их «перечитываем» снова и снова. Приезжаем туда в качестве туристов или переселяемся туда, инвестируем в город, наслаждаемся им и так далее. А есть города, которые не хочется даже открывать, потому что и так с ними все понятно.

Для меня это очень удачная метафора: город как книга. Можно даже пробежаться по разным городам и набросать образы этих «книг». Я недавно вернулся из Омска – меня тамошние ребята спросили: какой книгой вам представляется Омск, и мне сразу представился толстый том – знаете, раньше были такие сборники рассказов советских писателей... Такая толстая книга с разными рассказами. Во-первых, там много военных рассказов, поскольку Омск – это был закрытый город до девяносто первого года, с очень закрытой экономикой, там много военных производств, «ящиков почтовых», где производились снаряды, танки... До сих пор там много военных, фэсбэшников, много солдат, кадетский корпус огромный. Во-вторых, рассказы эти неинтересные, скучные, поскольку городское пространство очень серое. В-третьих, между страницами этой книжки сделаны такие, знаете, вставки цветные с картинками. Причем вставки эти не имеют к соседним страницам никакого отношения. Это храмы Омска – церквушечки, которые равномерно понатыканы в пространстве города такими цветными иллюстрациями. У города нет ни оглавления, ни обложки. Нет авторства. У книги есть автор – а кто автор города как книги? Жители местные?

Тут еще один важный такой момент, трудноуловимый. Жители города являются и авторами этой «книжки», и читателями. Представьте, что Евгений Онегин берет с полки книжку под названием «Евгений Онегин», открывает ее, начинает читать – и ведет себя в соответствии с тем, что там написано, соглашаясь или нет... То есть действующие лица книги являются еще и авторами ее. Дописывают ее.

Город как книга – это такой интересный образ. О каком бы городе вы ни начали думать, попробуйте представить его в виде книжки.

# Лекция 1

## ЧЕТЫРЕ МЕТАФОРЫ БРЕНДИНГА<sup>1</sup>

### БРЕНД – ЭТО КОГДА ВСЕ ЗНАЮТ И ВСЕ ЛЮБЯТ

Я хотел бы дать такой ракурс темы, чтобы вы получили стереокартинку и увидели, насколько тема безгранична, насколько она вариативна в плане терминологии, в плане подходов к ней и так далее

Все, о чем мы рассказываем, не претендует на истину в последней инстанции, но дает вам некий инструментарий – как можно работать с территорией.

Брендинг места – очень сложное, ускользающее понятие, точно такое же, как культура, скажем, или развитие. Если раздать вам сейчас по листку бумаги и попросить написать, что такое культура, – будет, мне кажется, полный разнобой. Или, например, что такое город, или что такое развитие, что такое прогресс – это все такие детские вопросы, на которые очень трудно найти ответ. Вот точно так же и с брендингом мест.

Я не считаю, что маркетинг и брендинг территорий – это наука, я думаю, что это такая социокультурная практика. Наука – она очень требовательна:

1 Лекции 1–3 были прочитаны Д. Визгаловым за три месяца до гибели, в мае 2014 года, в Московской высшей школе экономических и социальных наук («Шанинка») в рамках коллективного курса «Маркетинг и брендинг городов». Лекции были записаны на диктофон и по нашей просьбе расшифрованы студентами «Шанинки» Ю. Ольховиковой, А. Бондаренко, Е. Османовой, А. Бадоян. Подзаголовки введены, чтобы читателю было легче ориентироваться в тексте, в самой лекции их не было. С содержательной точки зрения лекции ценны тем, что по сравнению с книгой о брендинге территорий в них содержится множество методических разработок, сделанных Д. Визгаловым уже после выхода книги. – *Примеч. сост.*

в ней два умножить на два всегда четыре, а вот в брендинге территорий дважды два может быть и шесть, может быть и три, может быть и четыре, и восемь, и двенадцать. И невозможно доказать обратное – что ответ всегда один. Вы можете сделать все совершенно правильно, по науке, по теории, работать с жителями, найти деньги на проект, придумать гениальную идею для территории, но по каким-то причинам она может не работать, и вы даже не сможете найти объяснения, почему так. Наука такого не позволяет. И наоборот – вдруг, внезапно, на ровном месте вдруг появляется какая-то уникальная идея, которая как вирус разносится по городу и абсолютно без всяких затрат вдруг попадает в какое-то нервное сплетение местной культуры, местного культурного кода людей – и все об этом быстро узнают, и город становится узнаваемым и позитивным.

Я непосредственно сейчас занимаюсь проектами, связанными с брендингом, и ни разу еще у меня в практике не получалось так, чтобы, приезжая в какой-то новый город, я проходил бы ровно тот же самый путь, что в предыдущем, делал те же самые шаги, что в предыдущем, рассчитывая на успех. Каждый раз, приезжая на новую территорию, в новый регион, вы должны забыть все свои знания и начинать с нуля, смотреть, что здесь. И это тоже, конечно, непозволительно с точки зрения науки, поскольку наука всегда опирается на багаж предыдущих знаний, а тут наоборот – опыт играет скорее в минус, поскольку тот опыт, который люди успевают накопить, в этой безумно меняющейся жизни становится скорее тормозом. То, что было важно, приемлемо и эффективно когда-то, даже, допустим, всего два года назад, сегодня уже может не работать. Ситуа-

ция изменилась, и надо искать какие-то абсолютно новые инструменты работы с территориями.

Вот как в этом безумии ориентироваться – у меня есть свой подход. Я попытаюсь доказать, что он имеет право на жизнь, и попробую его вам показать на примере разных проектов, которые сейчас веду. Я все подыскивал форму, как же вам рассказать об этом «сумасшедшем доме» и как вообще вас убедить в том, что «брендинг территории» – это действительно то, о чем я говорю, опять же не претендуя на истину в последней инстанции. Вообще, все, что мы говорим вам – и преподаватели, и авторы статей, авторы разных презентаций, эксперты так называемые, – вы все это в голове суммируйте и выбирайте сами, что из этого ближе к вашей практике, ближе к реальности, нужнее российским городам. Сделайте из этого какую-то компиляцию, это нормально, мы все к этому нормально относимся. Если вы соберете в этой аудитории двадцать самых знаменитых в мире специалистов по брендингу мест, получится двадцать определений бренда мест. Может быть, даже двадцать пять, потому что есть такие эксперты, которые считают, что бренд места – это вот это, а еще и вот это, а еще и вот это, и все эти определения верны. Я тоже в свое время, по молодости, все пытался отыскать единственно правильное определение бренда места, а потом плюнул на это дело. Потому что не надо стремиться к гвоздями прибитым точным терминам, определениям и так далее. Но я прекрасно понимаю, что это такое – бренд места, – и хочу с вами поделиться этими мыслями.

С моей точки зрения, бренд территории – это эффект всей позитивной узнаваемости места. Вот если взять координатную плоскость, одна ось по горизонтали, другая по вертикали, представьте, что по вертикали мы откладываем известность места, знаменитость, как хотите. По горизонтали откладываем любовь к этому месту, тоже можно по-разному назвать: лояльность потребительская к городу, симпатия, стремление туда поехать, позитивность восприятия... Бренд места – это ваше стремление в правый верхний угол графика. И идеальный, стопроцентный и не существующий в мире бренд города и территории – это город, который *все знают и все любят*. Такого в мире нет, его не может быть. Но рейтинг территорий – это вот эта прямая, которая стремится город к всеобщей известности и всеобщей любви. Причем любви и со стороны собственных жителей, и со стороны инвесторов, туристов – всех, кому предстоит продавать территорию, как бы цинично это не звучало.

Но тут есть, опять же, много заковырок. Например, важно не оказаться в отраженной координатной четверти, когда город все знают – и все не лю-

бят. Таких примеров у нас тьма просто, намного больше, чем тех, что находятся в брендовой плоскости. Потому что вы, наверное, знаете, что негативная, плохая информация распространяется в информационном поле быстрее, чем хорошая, легче, проще распространяется. Я думал, почему так, потом решил, что, наверное, потому, что все плохое случается внезапно: где-то кого-то убили, что-то где-то взорвалось, кто-то упал и умер, кто-то где-то что-то украл, и это становится мгновенно информационным поводом, об этом сразу все узнают. Если постараетесь навскидку вспомнить, какие города в мире самые озвученные, то поймете, что эта озвученность скорее не положительного, а отрицательного свойства.

ИДЕАЛЬНЫЙ, СТОПРОЦЕНТНЫЙ И НЕ СУЩЕСТВУЮЩИЙ В МИРЕ БРЕНД ГОРОДА И ТЕРРИТОРИИ – ЭТО ГОРОД, КОТОРЫЙ ВСЕ ЗНАЮТ И ВСЕ ЛЮБЯТ

И наоборот, все хорошее, например реформа какая-нибудь успешная, красивый архитектурный проект (который, между прочим, тоже не сразу вот взяли и реализовали) или там еще что, создает меньше поводов для рассказа о себе, меньше поводов для работы журналистов. Оно постепенно происходит – то, что хорошее. И поэтому получается асимметрия: все плохое распространяется быстрее, чем хорошее. Поэтому оказаться в этой плоскости, когда город все знают и не любят, значительно проще. И вылезти из этой плоскости значительно тяжелее.

Сегодня я бы хотел представить брендинг места в числах, так сказать. Мы с вами разберем четыре метафоры образа бренда места и попробуем очертить зоны поиска бренда конкретной территории.

## ГОРОДА – ЭТО БОЛЬШЕ, ЧЕМ СТРАНА

В основном я, конечно, буду говорить о городах, а не регионах и странах, поскольку считаю, что заниматься брендингом городов – это намного продуктивнее и правильнее для современной России, чем брендингом регионов – и проще, и, наверное, важнее политически, экономически и со всех других точек зрения. Поскольку Россия – это страна городов, у меня есть такая гипотеза, сумасшедшая немножечко, что города – это и есть национальная идея для нашей страны, потому что в России тысяча сто городов и именно они являются лучшим брендом нашей страны.

Они не подвержены политической конъюнктуре, они не подвержены экономическим изменениям. Скажем, как бы ни менялся сегодня имидж России в мире, имидж Санкт-Петербурга остается неизменным – это одна из культурных столиц Европы, мира,

это город Петра, город такого северного Ренессанса. И этот имидж – он никак не привязан к имиджу страны. Точно так же, как бы ни менялся сегодня имидж США, собирательные образы Бостона, Сан-Франциско, Филадельфии, Нью-Йорка, Сиэтла остаются неизменными.

Получается, что в этом смысле города богаче и больше, чем страна, в которой они расположены. Города являются квинтэссенциями своих стран, в них собрано все лучшее и худшее, что есть в этих странах. Это очень отражается на науке, в том числе урбанистике. Например, в тех же США сегодня основной статистической единицей являются не пятьдесят штатов, а сорок самых крупных агломераций, в которых сосредоточена большая часть населения США, и статистика по этим сорока агломерациям намного точнее отражает жизнь страны, чем статистика по штатам – по этим лоскуткам.

Это тенденция: города намного больше, чем их страны. Есть и вам известные примеры. Со всех точек зрения Париж – это больше, чем вся Франция. Иерусалим – это больше, чем весь Израиль. Рим, включающий, кстати, отдельное государство, которое является одним из районов Рима, – невероятно сильнее, богаче, древнее и, естественно, намного больше, чем вся Италия. Таких примеров очень много. И поэтому мне кажется, что если уж начинать заниматься разными инновационными способами развития стран, то надо с городов начинать, и брендинг тоже начинать с городов.

Мир становится все более городским. Мы не знаем, что будет дальше, как будет изменяться наш мир. Но жизнь в городах по-прежнему очень привлекательна, здесь собирается все самое быстрое, самое творческое, самое инновационное, города создают уникальные возможности для общения. Мне кажется, что вообще *производство общения* будет одной из самых главных градообразующих функций для городов в ближайшем будущем. И есть уже такие города, которые, отказавшись от отраслей экономики в классическом смысле этого слова, считают, что производство общения и общественная коммуникация является их главной градообразующей функцией, которая приносит деньги в бюджет. Если будет интересно, потом отдельно этой теме коснемся.

Итак, я в своей деятельности стараюсь концентрироваться на городах. Тем не менее, помня, что у нас их тьма-тьмушая в стране и они все потрясающе разные, поскольку страна огромная, мне кажется, что было бы даже интересно раскручивать такую национальную идею, что Россия – это тысяча городов. У нас их сейчас тысяча сто, но я думаю, что к 2050 году, поскольку население нашей Родины

очень быстро сокращается, останется как раз тысяча. Это очень важное, красивое число. Никакая другая страна не может этим похвастаться – это последнее, что я хотел сказать о брендинге страны.

## МЕТАФОРА ПЕРВАЯ: ДОПОЛНЕННАЯ РЕАЛЬНОСТЬ

Итак, четыре метафоры.

Первая – это, конечно, *дополненная реальность*.

Ну, например, вы знаете прекрасно, что это за балкон.



Это, наверное, самый знаменитый балкон в мире – балкон Джульетты. Балкон человека, который в реальности никогда не существовал. Более того, человек, который придумал Джульетту, в городе Вероне никогда не был, и в Италии-то никогда не был, и сам по себе является таким очень спорным персонажем. Вы наверняка знаете, что очень много противоречий связано с этой фигурой, и непонятно, действительно ли ему – этому человеку из Стратфорда – принадлежат все эти великие произведения, или это собирательный образ, или это чей-то псевдоним. То есть это целая пирамида мифов – миф на мифе и мифом погоняет. Но под этой пирамидой мифов сделан из добротного камня хороший дом с балконом Джульетты. Каждый день к этому балкону приходят тысячи туристов, оставляют в местных кафе, гостиницах и так далее кучу денег. Сюда приезжают свадебные пары – видите, вся стена увешана записочками,

которые девушки пишут Джульетте о своей личной жизни, а может, и мальчики пишут, я не знаю. Это сразу реальность плюс миф.

Это очень хорошо работает, поскольку людям, живущим в городах, необходима эмоциональная надстройка для восприятия этих городов. Город – это не просто дом-работа-дом, ну, и парк, где можно гулять. Нужен еще какой-то красивый миф, нарратив, какая-то история. Это очень сильно связано с местным патриотизмом, с которым у нас в стране очень большие проблемы (местный – в смысле городской, на уровне города). Если провести исследование, то, мне кажется, степень любви, привязанности к своей стране будет намного выше, чем привязанность к своему городу. Что очень резко отличает нас от европейцев. Тем более от американцев, в которых патриотизм по отношению к своему штату, например, намного сильнее, чем патриотизм по отношению ко всей стране, а патриотизм к городу или деревне намного сильнее, чем патриотизм по отношению к штату. Те, кто был в США, наверное, видели, какой там культ местных флажков, местных животных разных, местных спортивных команд – это все сугубо местное. Недаром в подавляющем большинстве знаменитых американских спортивных команд обязательно содержится название места, и часто это является предметом очень долгого торга между спортивным клубом и местом. Место настаивает, чтобы обязательно название штата или города звучало в названии команды, потому что тогда получается такое синдицированное продвижение. Если штат или город не упоминается в названии команды, то фан-клуб слабее поддерживают эту команду.

## БРЕНД КАК ИГРА В КОЛЛЕКТИВНУЮ ПАМЯТЬ

Так вот бренд – это дополненная реальность, реальность плюс что-то еще. Кстати, в Вероне дом Ромео – на соседней улице. Есть также площадь, на которой была дуэль с Тибальдом, домик аптекаря, который продал Ромео яд, дальше там есть часовня, в которой они с Джульеттой венчались, – в общем, вся ткань города так или иначе подстраивается под этот великий красивый миф и никто не спрашивает друг друга, было ли это на самом деле. Все обманываться рады, все знают, что это литературное произведение, – ну, кроме ребятишек некоторых, может быть; остальные-то все знают и играют в эту игру.

Вот я впервые произнес слово «игра», и мне кажется, что одно из вариативных определений бренда места – это игра. Игра – в отличие от стратегического планирования, от целевых программ, от бюджет-

ного процесса, в них ничего веселого, игрового нет. *А бренд – это как раз игра города в коллективную память.* Именно поэтому в брендинге мест очень часто встречается юмор, какие-то совершенно нелепые вещи, антинаучные, опять же. Например, у нас во Владимирской области есть такой город Вязники, в котором большая часть жителей считает, что Штирлиц – это не литературный герой, не киногерой. Говорят: вот у нас рядом с нашими Вязниками есть село Исаево, в котором родился этот очень талантливый кадровый разведчик, его засекретили, а потом сказали этому Семенову – ты напиши роман, и пусть они все думают, что он литературный герой, а на самом-то деле он наш, местный. Если вы начинаете с ними спорить, говорить, что это ерунда, или улыбаться, они вам даже не возражают, потому что им не впервой. Они в это верят. Они *не знают*, но они в это *верят*.

## БРЕНД КАК ВЕРА: СЛАГАЕМЫЕ МЕСТНОЙ ИДЕНТИЧНОСТИ

Вот еще вам одна прекрасная метафора: бренд мест – это вера людей в собственный город. Вера – она, как и любовь, замешана не на знаниях, она на каких-то непонятных нам мотивах зиждется: я верю, что это так, вот я люблю свой город, а почему я его люблю – я не знаю. Как мне одна дама в Новосибирске сказала: «Вот я живу в Новосибирске уже четырнадцать лет, мне тут плохо, дети не устроены, муж не устроенный, город очень грязный, дорогой, наркотики, Транссиб, но стоит мне на две недели куда-то из Новосибирска уехать – я начинаю скучать по нему. Я не понимаю, что меня сюда тянет обратно, но тянет с какой-то бешеной силой. И я знаю, что я никогда отсюда никуда не уеду и останусь жить в Новосибирске, потому что я его люблю, но не знаю, из-за чего». Это дрожжи, на которых вырастает бренд города. Если этих дрожжей в городе много, если уровень местного патриотизма зашкаливает, то какую бы уродливую идею вы ни забросили касательно бренда места, они сделают из нее конфетку – и очень велики шансы на то, что этот город станет всеми любимым и известным. И наоборот – если этой закваски в городе нет, если абсолютное равнодушие, если всем наплевать, если город соткан из людей, которые там оказались не по своей воле (у нас таких городов очень много), то, какую бы гениальную идею вы им ни дали, как бы красиво концепцию бренда ни разработали, ничего не получится. Вот это очень важное условие – чтобы люди любили свой город.

ГОРОД – ЭТО НЕ ПРОСТО ДОМ – РАБОТА – ДОМ. НУЖЕН ЕЩЕ КАКОЙ-ТО КРАСИВЫЙ МИФ, НАРРАТИВ, КАКАЯ-ТО ИСТОРИЯ

### Вопрос из аудитории: А есть понимание, откуда эти дрожжи берутся?

Да, но это отдельная, очень большая тема. Очень много об этом можно говорить – и очень мало в то же время. «Любовь к отеческим гробам» знаменитая пушкинская, когда люди знают, что вот здесь родились и мой прадед, и дед, и отец, поэтому я принадлежу целиком и полностью этому месту, и, как бы тяжело сейчас ни было этому месту, я здесь умру, и дети мои будут здесь жить и так далее. Это что-то такое, что впитывается с самого рождения и, конечно, зависит от среды, от культуры города. И повторяю, они у нас очень разные. Для вас, как исследователей, действующих и потенциальных, очень хорошая, кстати, тема. У нас нет ни одного порядочного исследования в стране по измерению в городе местного патриотизма – займитесь кто-нибудь. Сделайте методологию и хотя бы на каких-то пилотных городах, взятых в разных регионах, проведите такое исследование. Ясное дело, что там должна быть социология в основе, какие-то опросы людей. Я бы даже предложил такую методику – она касается измерения местной идентичности. Идентичность города, равенство города самому себе – что это такое? Мне кажется, она состоит из пяти элементов. Первое – это уникальность: что есть в городе такое, чего нет нигде больше. Второе вытекает из первого – это, собственно, восприятие людьми своего города. Третье вытекает нарастающим итогом из первых двух элементов – эмоциональное восприятие города, то есть степень любви человека к своему городу. Четвертое – степень социальной сплоченности, пресловутое английское

ЕСЛИ ВСЕ ГОРЯТ ЭНЕРГИЕЙ ЧТО-ТО ДЕЛАТЬ, ТО, КАКУЮ БЫ ВЫ НИ ВБРОСИЛИ ИДЕЮ ПО РАЗВИТИЮ МЕСТА, ОНА НАЙДЕТ МАССУ ЭНТУЗИАСТОВ, КОТОРЫЕ СХВАТЯТСЯ ЗА НЕЕ И БУДУТ ЕЕ ВСЯЧЕСКИ РАСКРУЧИВАТЬ

*cohesion: насколько люди ценят друг друга только потому, что живут в одном городе.*

Я думаю, вы уже сами видите: все эти элементы очень легко можно проверить социологией, измерить социологией. Ну, с первым сложно, а второй элемент как измерить? Как люди связывают себя с городом? Что они о нем думают? Вы выходите на улицу, скажем, в Екатерин-

бурге, и спрашиваете: где ты живешь? Вот просто в лоб: «Здравствуйте, где вы живете?» И вот очень интересно, что люди будут отвечать. Один ответит: «Я живу в столице Урала», второй скажет: «Я живу в лучшем городе мира», третий скажет: «Я живу на улице Ленина, дом 64, квартира 12», четвертый скажет: «Я живу в грязной дырище и мечтаю отсюда уехать», пятый скажет: «Я живу на “Уралмаше”», шестой еще что-нибудь... Эти облака мнений – они дают потрясающую информацию о том, здоровы ли эти

идентичности, как люди воспринимают свой город. А дальше, чтобы измерить третий элемент, вы эти облака делите на позитивные и негативные. Любовь можно измерить по позитивным – если человек отвечает: «Я живу в лучшем городе мира», ну и плюс какие-то еще вопросы.

Как измерить четвертый элемент – степень местной социальной сплоченности? Когда я провожу семинары с городскими чиновниками, я их спрашиваю: вот представьте, что вы приехали в отпуск, допустим в Турцию, поселились в отеле, живете там неделю и вдруг, через неделю, узнаете, что в соседнем номере поселился с семьей ваш земляк, из вашего города, что вы будете делать? Первая модель поведения какая? Бежать знакомиться. Родная душа, родной язык, из родного города, может быть, мы в одном доме живем, может быть, у нас полно общих друзей, знакомых. Вторая модель поведения какая? Ровно противоположная: ни в коем случае не обнаружить себя! Я сбежал в Турцию, чтобы хотя бы десять дней не видеть эти морды, и вдруг я приезжаю сюда, а они тоже тут... Что ж такое! Ни в коем случае не обнаруживать, что ты знаешь русский язык и так далее. На дистанции держаться. И третья модель – нейтральная: ни первая, ни вторая. Знакомиться не побегу, но и прятаться не буду, встретимся так встретимся. Вот вам один из вопросов, один из реперных замеров, как можно измерить степень социальной сплоченности, насколько люди любят, уважают друг друга по знаменателю – городу. Не потому, что они одной национальности, не потому, что одного социального статуса, не потому, что они одной веры, не потому, что они одного возраста, а потому, что они из одного города. Является ли для них этот общий знаменатель чем-то важным?

И наконец, пятый элемент идентичности, о котором я не сказал, – это практический потенциал идентичности. Насколько люди в соответствии со своим восприятием места готовы в нем что-то реально менять – любить его, собраться вместе и что-то вместе сделать. Не ожидая газа, не ожидая денег и так далее. Вот этот пятый элемент – он очень важный. Собственно, в последнем, итоговом элементе идентичности измеряется как раз степень неравнодушия. Если все горят энергией что-то делать, то, какую бы вы ни вбросили туда идею по развитию места, она найдет массу энтузиастов, которые схватятся за нее, как за Штирлица в Вязниках, и будут ее всячески раскручивать.

## ЧАПАЕВ И КОФЕ: ЭКОНОМИКА ВПЕЧАТЛЕНИЙ

Чем этот штирлицевский пример в Вязниках важен с точки зрения практика, с точки зрения практики брендинга? Ну, Штирлиц и Штирлиц, ладно, но ведь самое главное, что в городе этом уже есть кафе «Мюллер» и кафе «Плейшнер», потому что у местного малого бизнеса, у которого локации настроены на получение прибыли, щелкает в голове, что, вместо того чтобы назвать кафе «Рябинка» или там «Кофе-хаус» или «Бир-хаус», он назовет его «Плейшнер» и тогда это попадает в нервное сплетение местной культуры, вот этой местной идентичности, местных мифов и представлений. И посещаемость будет выше, и отношения людей, и друг другу они рассказывать об этом месте будут больше.

В Петрозаводске на одном из жилых домов висит вот такая доска, она висит там уже давным-давно, и никому не приходит в голову ее снять.

Это тоже дополненная реальность. Это тоже дрожжи для брендинга места. Я, когда увидел это в интернете, стал думать: кому пришла в голову эта сумасшедшая мысль? Наверное, это сделал человек, который, с одной стороны, очень любит свой город, а с другой стороны, очень любит Чапаева. И он решил в этом мегапроекте соединить эти две любви в одну и сделал такую доску. Я стал, значит, узнавать у местных разведчиков своих, что это и кто это. Да, действительно: дедушка, который работал всю жизнь в гранитно-отделочном цехе, стащил оттуда гранитную доску, сам на ней выбил вот эту надпись и повесил у себя на доме. И она висит уже несколько лет. По крайней мере, в интернете уже давно она плавает. Ее никто не снимает по нескольким причинам. Во-первых, все памятные доски – это предмет культурного наследия, но она не входит в реестр памятных досок, которым управляет местное Управление культуры, а раз ее нет в реестре, то как бы и в реальности нет. Что снимать-то, если ее нет? А вторая причина, почему не снимают, – тут же все правда! Нет ни слова неправды. Кто скажет, что здесь написана неправда, пусть первым бросит камень в эту доску! Действительно: если бы родился, то мог бы жить. Никакого моветона, никакого вранья. И в пределах двух квадратных метров вокруг этой таблички создается аура дополненной реальности. То, что вы видите за окошком, плюс еще что-то, какая-то дополненная реальность, которая при правильном управлении может обраться в добавленную стоимость для этого города.

В одной книжке есть замечательный пример, с которым все становится ясно. «Экономика впечатлений» называется эта книжка. Она переведена на русский язык,

я вам очень советую найти. Она даже, по-моему, в интернете висит в открытом доступе и она породила, собственно, само понятие «экономика впечатлений» – когда на впечатлениях от города начинают зарабатывать деньги для города. Два американских бизнесмена, топ-менеджеры крупных компаний, ушли в отставку и, опираясь на свой бизнес-опыт, написали эту книжку, где очень мало про бизнес, а в основном про то, какой сумасшедший у нас мир и как меняется вообще структура экономики в мире. Они приводят пример, который стал хрестоматийным как раз у нас в России. Они говорят: если вы берете чашку кофе в каком-нибудь самом обычном городе, сидя в провинциальной столовой, то вы платите за нее, ну, скажем, доллар. А если вы выпиваете тот же самый кофе, из такого же стаканчика и такой же плохой, сидя на площади Сан-Марко в Венеции, то вы платите уже двадцать долларов. За что вы платите во втором случае? Вот эту дельту в девятнадцать долларов – вы же не за кофе ее платите, а за то впечатление, которое вы получаете от этого места, чувствуя сопричастность свою этому великому городу. То есть само по себе вот это вот впечатление стоит намного больше, чем сам товар, а товар часто является не самоцелью, а предложением для получения впечатлений. Если вы гуляете по красивому городу и хотите отдохнуть на площади, то вы зайдете в кафе и купите этот самый кофе, который вам, может быть, и не нужен. На этом примере авторы показывают, что такие вещи – как в Вероне, как в Венеции – начинают зарабатывать деньги для города, они являются главным новым видом потребления. Раньше вся экономика делилась на производство товаров и производство услуг, а теперь появляется новый вид производства – производство впечатлений, которые не являются ни товаром, ни услугами. Такая эмоциональная надстройка над местом. И те городские менеджеры, которые хотят, чтобы город был экономически успешным, процветающим и любимым жителями, – они обязаны учиться производить впечатления. Город должен стать такой фабрикой впечатлений – а это игра, это можно делать только через игру, через юмор, через сумасшедшие ходы. Если вы немножечко знаете практику брендинга мест, то понимаете, что чем сумасшедшее идея, тем больше у нее шансов на успех.

Еще один потрясающий пример дополненной реальности места – знаменитое озеро Лох-Несс, знаменитая Несси. Это, наверное, мой самый любимый пример брендинга места. Очень быстро оно стало



МЕМОРИАЛЬНАЯ ДОСКА  
В ПЕТРОЗАВОДСКЕ

знаменитым благодаря одной лишь фотографии, которая в тридцатых годах появилась в The New York Times. Интернета тогда еще не было, но этот кейс, как сказали бы сейчас, мгновенно стал знаменитым. Как вы думаете, кто был первым, кто сказал: «Мы же говорили вам! Вот мы всегда говорили, что здесь какая-то уникальная аура. Что-то здесь всегда было не так, и, оказывается, вот оно, пожалуйста, – Несси!» Кто это был? Это были местные жители. Если вы приедете туда сегодня, то убедитесь, что туристы, которые приезжают общаться с Несси, искать Несси, – они по большей части в нее, конечно, не верят, ну, кроме детей, разве что. Но все местные жители, от мала до велика, абсолютно искренне уверены в том, что она есть: «А вот мой дед в семьдесят шестом году вот так, глаза в глаза, видел Несси!» – «А вот мой отец в позапрошлом году плыл по озеру на лодке, и она сзади хвостом как дала! Точно Несси была» – «А я вот позавчера шел, и что-то там щелкнуло в кустах – точно она!» Для них этот миф не миф, это их культурный код, это элемент их местной культуры. Можно с ними спорить: «Ребята, ну, смотрите, в последние тридцать лет в ваше озеро лазили с современной электронной аппаратурой, сантиметр за сантиметром его исследовали и доказали, что ничего там нет и быть не могло, даже костей никаких нет». Местные долго убеждали, что Лох-Несс связано с мировым океаном через какой-то там подводный проход, и Несси иногда только всплывает и выплывает, поэтому не могут ее поймать. Доказали



«ФОТО НЕССИ»: ОСНОВА БРЕНДА МЕСТА

уже, что никакого прохода нет, и тем не менее никуда этот миф не девается – наоборот, становится все сильнее и сильнее, потому что безумно привлекательный. Вот если вы посмотрите на мои любимые фото с Несси...

Я когда смотрю на них, знаю, что ничего там нет и быть не может, что все это фейки, но где-то все равно сидит мысль: а вдруг все-таки?.. Уж больно убедительно все это. Хочется поехать туда не для того, чтобы увидеть Несси, а просто для того, чтобы побывать

в этом знаменитом месте. То есть репутация вот этого уголка Шотландии – она уже отцеплена от Несси, она сама по себе ценна. И конечно, Несси – еще одна причина для любви к ней местных жителей – полно-

стью спасает местную экономику, поскольку, кроме Несси, там ничего больше нет – там ужасный климат, там ужасный рельеф. Это северная Шотландия, на которую вываливается все, что приходит с Атлантики, все снега и дожди. Из трехсот шестидесяти пяти дней в году там триста дней идет дождь, там не растет ничего, потому что сплошные овраги, буераки, там даже овцам плохо. И тем не менее по бюджетной обеспеченности это лидирующее место в стране и в Европе, потому что десятки тысяч туристов едут туда смотреть на Несси. Естественно, малый бизнес счастлив: лепят эту Несси на куртки, на флажки, на значки, детей возят в подводных лодках искать Несси, в ресторанах блюда из мяса Несси – и вы понимаете, что предела фантазии нет. На один этот стержень можно нанизывать все что угодно, и люди будут радоваться, даже если они абсолютно – как я вот – не верят в Несси, они все равно будут стремиться в это место.

Здесь идеально, стопроцентно работает эффект голливудизации экономики, как это американцы называют, – когда репутация места самоценна. Что, если взять все кинокомпании, которые работают в Голливуде сегодня, и перенести каким-нибудь фантастическим образом в соседний штат? Их суммарная капитализация снизится, поскольку они будут уже не голливудскими компаниями, они лишатся принадлежности к этому бренду. При этом инвестиционная и туристическая привлекательность Голливуда как места не снизится нисколько, поскольку у него уже есть репутация фабрики грез, места, связанного с великими артистами, режиссерами, с великими фильмами. Этот эффект возникает, когда репутация становится таким же важнейшим нематериальным активом развития места, как деньги, экономика, люди, инфраструктура и так далее.

Так вот, заканчивая с первой метафорой: бренд места – это дополненная реальность. Это реальность плюс еще что-то. Но нельзя ударяться в крайности. Первая крайность – это когда специалисты и представители городов говорят, что, мол, давайте не будем врать, давайте вот из того, что есть у нас лучшего, и будем ткать бренд, из того, что есть у нас за окном, и будем делать слоганы, логотипы, рисунки, архитектурные проекты, и это продвигать. Но это не работает, потому что это скучно. Это и так есть, это за окном, людям надо что-то большее. Нужен «плюс» в виде Несси какой-нибудь. Вторая крайность – это, наоборот, только мифы: полностью откидываем то, что у нас за окном, полностью откидываем нашу реальность и строим все на мифе, который когда-то давно, в прошлом, у нас родился или который будет в будущем. Бывает, конечно, что это срабатывает, есть удачные примеры, но



С ГОРОДОМ МОЖНО ПОЗДОРОВАТЬСЯ



HONG KONG 香港

ГОНКОНГ  
КАК ДРАКОН

найти сочетание условий для гарантированного успеха очень трудно. А о главном условии успеха я вам уже сказал – это высокий, зашкаливающий градус местного патриотизма. Если бы в тридцатых годах в Лох-Несс «нашли», не знаю, не Несси, а какую-нибудь уникальную птицу или какой-нибудь сундук с золотом – это не меньший эффект вызвало бы, местные жители были бы не менее счастливы. Просто у них пятый элемент идентичности очень сильный, они любят место, в котором живут, и хотя с ним что-то делать, и как только является подаренный кем-то миф в виде Несси, возникает обратная связь – от пятого элемента идентичности к первому. Вот это желание улучшить свое место – оно увеличивает количество уникального в местной культуре, в архитектуре, в событийном ряду и так далее. И это, собственно, еще один из эффектов брендинга места, когда желание людей что-то делать со своим городом увеличивает количество уникального в нем.

## МЕТАФОРА ВТОРАЯ: ГОРОД КАК ЛИЧНОСТЬ

Если вы попробуете относиться к городу не как к *что*, а как к *кто*, то это очень упростит его брендинг и вообще расширит спектр видов общения с ним. Если видите город как личность, оказывается, что с ним можно дружить, его можно любить, как человека. С ним можно поздороваться.

У него есть те же качества, что и у нас: свои таланты, свои недостатки, свои капризы, своя судьба, свой внешний облик, свой голос и так далее. Палитра, с помощью которой вы можете нарисовать картину, становится намного ярче и богаче. И многие города этим пользуются напрямую – есть варианты персонификации, например I amsterdam – «Я Амстердам», то бишь «Я есть», «Аз есмь», «Я живой».

Или вот как в случае с Гонконгом, когда город ассоциируется с неким животным, которое, с одной стороны, отражает национальную китайскую специ-



ПРИМЕРЫ ПЕРСОНИФИКАЦИИ ГОРОДА: БЫТЬ БЕРЛИНОМ

фику, связанную с историей, с культурой, а с другой стороны, символизирует Гонконг как стремительный, богатый, вперед несущийся город. Эти два качества сливаются в одном дракончике, и задача состоит в том, чтобы наращивать эту ассоциацию – Гонконг и дракон. Как в рекламе: все просто, надо только всячески напоминать собственным жителям и гостям города, что Гонконг – это такой красивый китайский дракон, а красивый китайский дракон – это не что иное, как Гонконг.

## МЕТАФОРА ТРЕТЬЯ: БРЕНДИНГ – ЭТО ТЕАТР

Брендинг как процесс очень похож на театр. Вот скажите мне, как артисты театра и кино становятся знаменитыми и известными? Как они становятся брендом? Каков механизм этого становления? Они играют в театре или в кино, и через их роли мы начинаем их узнавать, любить и уважать, причем независимо от того, отрицательные это роли или положительные. Если актер талантливо играет – он становится узнаваемым. То же самое с городами: чтобы город узнали и полюбили, он должен выучить хотя бы одну роль и ее талантливо играть.

Вот мы посмотрели в театре, к примеру, «Три сестры». О, прекрасный, роскошный спектакль! А кто играл вот этого? Хабенский, надо фамилию запомнить. Проходит какое-то время – и мы что делаем? Смотри, играет Хабенский – значит надо идти. И мы уже не смотрим, как называется пьеса, главное, что играет понравившийся нам актер. Вот точно так же и с брендингом места. Неважно, какая роль, роли – это механизмы, способы достижения узнаваемости и любви.

Когда вы разрабатываете какую-то идею бренда для города, когда город разучивает и играет какую-то роль, совершенно необязательно, чтобы он делал это всю жизнь – сто, двести лет... Это такая социокультурная практика, игра, когда местное сообщество коллективно сходит с ума вокруг какого-то образа, как Ромео и Джульетта для Вероны, как Штирлиц для Вязников, как Дед Мороз для Великого Устюга – масса примеров. Собственно, как это бывает и в театре: как только роль артисту надоедает или зрители уже не ходят на этот спектакль, не платят деньги – он начинает работать над следующей ролью. И никто не может сказать, сколько спектакль продержится на сцене или фильм в прокате – поговорите с любым театральным режиссером или кинопродюсером. Чтобы это определить, нужно сначала

понять, насколько спектакль или фильм полюбился зрителям. Если он полюбился – будет идти до бесконечности, «Юнону и Авось» в «Ленкоме» уже много лет играют, и все равно абсолютно полный зал.

Если уподобить город актеру, который играет роль, все встает на свое место. У города есть своя сцена – это его пространства, это, собственно, территория города. У него есть свой зрительный зал, а роль зрителей здесь играет кто? – те же туристы, инвесторы, потенциальные жители, собственные жители и так далее. Каждый раз, планируя какой-то проект по брендингу, стоит себе представить этот проект в виде новой роли, которую будет играть город. И дальше возникают следующие вопросы: кто в городе будет ее играть, как ее играть – эту роль, как часто, где показывать, кто придет в зрительный зал – дети или взрослые? И так далее. Аналогия очень удачная, по-моему.

## МЕТАФОРА ЧЕТВЕРТАЯ: БРЕНД КАК КАША ИЗ ТОПОРА

И наконец, четвертая метафора, которая мне тоже очень нравится, – это каша из топора. Вы, наверное, все помните такую сказку?

Бренд места выполняет очень важную функциональную роль в развитии места – роль топора. С того момента, как вы дали эту идею или разработали ее вместе с городом, все управленческие решения в городе становятся осмысленными. Все начинают понимать, что вот из сорока целевых программ, которые у нас есть, только три работают на этот миф, на эту роль, а тридцать семь не работают, их нужно или менять, или останавливать и так далее. И дальше напрашивается какая-то цепь управленческих решений, касающихся развития пространства, инфраструктуры, культурной жизни города, событийного ряда, информационной политики, управленческой структуры, которые начинают работать на то, чтобы эта роль была сыграна хорошо, талантливо. Все говорят: а зачем брендинг, давайте сначала у нас асфальт починим, все трубы поменяем, лучше на это мы потратим деньги, а потом, когда у нас все здорово будет в городе, уже займемся брендингом. Никогда такого не бывает! Наоборот, вот эта игра со смыслами города – она становится хорошим спусковым механизмом для вкладывания денег в инфраструктуру, в пространства и так далее.

Вот такие четыре метафоры того, на что, с моей точки зрения, похож бренд и брендинг места.

# Лекция 2

## КАК НАЙТИ БРЕНД: ТРИ ЗОНЫ ПОИСКА<sup>1</sup>



ТРИ ЗОНЫ ПОИСКА БРЕНДА

ВОЗМОЖНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ СИМВОЛИЧЕСКОГО КАПИТАЛА ТЕРРИТОРИИ ПРИМЕНИТЕЛЬНО К ПРОБЛЕМЕ ПОИСКА БРЕНДА

### СИМВОЛИЧЕСКИЙ КАПИТАЛ ТЕРРИТОРИИ

#### Традиционные составляющие

- Архитектура
- История города
- Природа и климат
- Географическое положение
- Национальный колорит
- Местные знаменитости
- Ремесленные традиции, предприятия
- Название города

#### Нетрадиционные составляющие

- Язык
- Кухня
- Вымышленные знаменитости
- Художественные произведения
- Одежда
- Творческие коллективы
- Менталитет, привычки, таланты
- Мифы, анекдоты
- ...

<sup>1</sup> «Три зоны поиска» – сырье для создания бренда: символический капитал территории, местные ценности и имя бренда. Символическим капиталом в данном случае является то, что уже используется в качестве символов территории. Ценности (или ценностные шкалы) места, в свою очередь, также систематизированы и пронумерованы – их двенадцать; выбор ценностных шкал основан на проведенном в 2012 году исследовании маркетинговых стратегий 105 городов мира с активной маркетинговой политикой. Запись начального фрагмента лекции не сохранилась. Ниже приводится текст лекции начиная с описания десятого типа ценности, предваренный краткими характеристиками каждой ценности, опубликованными отдельно, и рисунками из презентации к лекции. – *Примеч. сост.*

## СИМВОЛИЧЕСКИЙ КАПИТАЛ И ЦЕННОСТИ МЕСТА: РЕСУРСЫ ПОИСКА ИДЕИ БРЕНДА<sup>1</sup>

Бренд города проще всего построить на символическом капитале. Это, например, архитектура города, его история, местный колорит, язык, на котором говорят жители, их привычки, менталитет...

Можно начинать поиск идеи бренда с ценностей места. И лично мне этот способ нравится намного больше. Ценности – это гуманитарная наполненность города. Какие-то культурные коды поведения местных жителей, их идентичность. Недавно я провел исследование. Я отобрал 105 городов с активной маркетинговой позицией. Цель исследования — провести контент-анализ их брендинговых стратегий с точки зрения продвижения ценностей: как они заявляют о себе. У меня получилось 12 ценностных шкал.

**1. Креативность.** Многие города позиционируют себя через творчество. И стратегия города, следовательно, заключается в том, чтобы заманить к себе в качестве резидентов побольше творческих людей.

**2. Уют.** Ценность уюта и тепла, как ни странно, активнее всего продвигается в северных городах. Например, в городе Мальмё на городской площади установили большой торшер, который загорается вечером и символизирует домашнюю атмосферу.

**3. Экологичность и комфорт.** Чистота, безопасность, комфорт – очень много городов выстраивают свои брендинговые стратегии, основываясь на этих ценностях. Они соревнуются между собой за то, у кого на улицах больше фонарей, где лучше асфальт, система здравоохранения и более продуманная городская инфраструктура.

**4. Открытость.** Гостеприимство, общительность, мобильность выбирают города, которые хотят быть живыми и приятными для всех. Например, на логотипе Копенгагена слово ореп специально обведено зеленым кругом: «Смотрите! У нас самое главное – это открытость, открытость! Не забудьте!»

**5. Толерантность, космополитизм, свобода.** Города, которые выбирают эти ценности, хотят показать, что у них живет много людей — у них разный возраст, национальность, религиозные убеждения, профессии, но они делятся с городом лучшим, что у них есть. Они свободно выражают свои убеждения и на равных участвуют в культурной и экономической жизни.

**6. Сила, твердость.** Эта ценностная шкала характерна для индустриальных или бывших промышленных городов. Послание гласит: «Мы простые ребята, мы уверены в себе, работаем. Мы открытые, позитивные, честные в работе с инвестором». Например, в британском городе Бирмингеме, несмотря на то что он уже около полувека не является промышленным городом, до сих пор висят выцветшие черные баннеры тридцатых годов, на которых написано, что Бирмингем – это фабрика мира. Поскольку это большая часть идентичности этого места, хотя город давно уже не промышленный, баннеры никому не приходит в голову снять: они имеют большую культурную ценность.

**7. Дизайн.** В Европе пик моды на дизайн уже прошел. Для них это уже необходимая форма любого содержательного дела. Сейчас там ищут иные стратегии. Однако в других частях света эта тема все еще остается востребованной. Как пример

<sup>1</sup> Опубликовано в: Кролл К. Денис Визгалов о том, почему города – это лучшие бренды // The Village : [Городской интернет-сайт]. 2014. 21 февр. URL: <http://www.the-village.ru/village/city/direct-speech/139363-прымая-реч-денис-визгалов-о-брендинге-городов/>

я приведу кейс города Эдинбурга. В качестве брендинговой стратегии они выбрали образ творческого города, который приносит вдохновение. Сейчас там проходит самый знаменитый в мире театральный фестиваль, работают лофты, музеи, проводится неделя моды.

**8. Самореализация, предпринимательство.** Однажды один мой студент привез мне в подарок листовку из Гонконга, на которой было написано примерно следующее: «Если твои руки вставлены тем концом, если у тебя в голове что-то есть, приезжай к нам в Гонконг – мы сделаем из тебя человека». Такие города привлекают всех талантливых людей разных национальностей и профессий для работы на своей территории: они дают опыт в обмен на качественную рабочую силу. И даже если молодые профессионалы не остаются там навсегда, они все равно делятся частью своего интеллектуального капитала, поработав какое-то время на другой город.

**9. Развлечения, насыщенность культурной жизни.** Такую стратегию совсем недавно выбрал себе Таллин. На логотипе – контур города, изображающий звуковую волну, хотя и в холодных тонах. Другой город, который выбрал себе подобную стратегию, – Манчестер. Главное, что он предлагает, – это лучшие в мире дискотеки. Они развернули огромную целевую программу по отселению жителей из центра города на окраины ради этой новой экономики. Требовались огромные компенсации жителям, но тем не менее на это пошли. И действительно, в пятницу туда съезжается молодежь со всей Англии, тусуются два дня и возвращаются обратно.

**10. Романтизм.** Это то, что очень модно в России. Эдакая таинственность, гротеск, тайна, миф. Это зарытые клады, бродячие приведения, вампиры. Если вы поедете по Уралу, в городах пятидесяти вам расскажут, что, когда Пугачев со своей армией отступал из города, в соседнем лесочке они зарыли клад. Два самых хрестоматийных, состоявшихся брендинга в России – это Великий Устюг и Мышкин. Их символами стали сказочные герои. Вообще, в интернете есть целая сказочная карта России. Свой город есть у Бабы-яги, Колобка, Снегурочки, Змея Горыныча, даже у Чиполлино, хотя он не наш парень. Европейские города также увлечены этой темой: Копенгаген покрыт памятными местами героев Андерсона, а Лондон – Шерлока Холмса.

**11. Естественность, подлинность.** Руины, разрушенные соборы, самобытность, аутентичность, сельское хозяйство. Эти ценности становятся все более популярными. Главное послание – это быть правдивыми, чистыми. Выбор такой стратегии очень позитивен для развития экотуризма.

**12. Перекресточность.** Эта ценность, как ни странно, тоже имеет гуманитарный смысл. Весь Урал, как вы, наверное, знаете, утыкан памятниками, посвященными границе Европы и Азии. Их посещают новобранцы, туда привозят иностранных гостей. Я даже знаю один ресторан, который разделен на две части границей Европы и Азии – на одной стороне кормят азиатской едой, а на другой – европейской. Например, в Сент-Луисе уровень местного патриотизма зашкаливает именно на этой почве. Они находятся на границе Востока и Запада и считают, что берут самое лучшее и у тех, и у других.

## К КАКИМ ЦЕННОСТЯМ АПЕЛЛИРУЮТ ГОРОДА, СОЗДАВАЯ БРЕНДЫ?

...В Стокгольме все думают, что домик Карлсона существует. Есть район Вазастан, и адрес в книжке указан, и якобы на одном из зданий действительно маленькая избушечка пристроена на крыше, но туристам она не видна. И вот люди вокруг этого дома ходят толпами, вытягивают шею в стремлении увидеть краешек крыши – разве это не сумасшествие? Сумасшествие. И это в чистом виде брендинг места, это игра, это социокультурная практика, театр, это дополненная реальность и город как личность. Все четыре признака бренда места сходятся в этом домике Карлсона.

Одиннадцатая ценность – это «настоящность», аутентичность, подлинность. Вот мы такие как мы есть, мы не хотим никем притворяться, и любите нас такими как мы есть. Если вы хотите посмотреть, как мы жили четыреста лет назад, – приезжайте, ничего не изменилось.

И наконец, последняя ценность. Я ее назвал «перекресточность» – когда город находится на перекрестке чего-то: на перекрестке путей, на стыке двух природных зон, на стыке моря и суши, и это преподносится и культивируется как ценность места. Это ведь не гуманитарная ценность, это просто особенность географии, но в тех городах, где это культивируется, намекают на то, что и характер у людей соответствующий: вот мы всю жизнь находились на стыке степи и леса, поэтому мы такие вот хитрованы, мы умеем заниматься торговлей, от лесорубов возим лес туда, а от этих – сюда, то есть мы умеем коммуницировать, умеем торговать и так далее. Перекресточность имеет прямую проекцию на характер людей, на их культуру.

Вот такие двенадцать ценностных шкал (табл. 1).

Данные их исследования – огромное поле информации.

Вот российская география городских ценностей (табл. 2) – обратите внимание, в каком числе городов упоминаются и продвигаются те или иные ценности. Вы видите, что пользуется огромным спросом – что не пользуется.

Дальше. Вот, например, в исследование вошли четыре шведских города (табл. 3).

Что вас больше всего удивляет в этих цифрах? Я посмотрел на эти данные и с табуретки чуть не упал. Как вы думаете – что? Что самое интересное, неожиданное? В четырех городах из четырех культивируются уют и тепло. Почему? Это еще одна

ТАБЛ. 1. НАИБОЛЕЕ ПОПУЛЯРНЫЕ ЦЕННОСТИ В МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЯХ ГОРОДОВ МИРА (105 ГОРОДОВ ИЗ 24 СТРАН, 2012 ГОД)

ТИП ЦЕННОСТИ	ЧАСТОТА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ, %
1. Креативность, инновационность	78
2. Уют, теплота	24
3. Экокомфорт, smart city	38
4. Открытость, коммуникабельность	54
5. Разнообразие, толерантность	65
6. Сила, твердость	16
7. Стильность, чувство вкуса	30
8. Свобода, предпринимательский дух	26
9. Живость, праздничность	64
10. Романтизм, сказочность	42
11. Естественность	12
12. Перекресточность	19

ТАБЛ. 2. ЧАСТОТА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАЗЛИЧНЫХ ЦЕННОСТЕЙ В МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЯХ ГОРОДОВ РОССИИ (12 ГОРОДОВ)

ТИП ЦЕННОСТИ	ЧИСЛО ГОРОДОВ, «ИСПОЛЬЗУЮЩИХ» ЦЕННОСТЬ
1. Креативность, инновационность	8
2. Уют, теплота	5
3. Экокомфорт, smart city	6
4. Открытость, коммуникабельность	–
5. Разнообразие, толерантность	–
6. Сила, твердость	1
7. Стильность, чувство вкуса	1
8. Свобода, предпринимательский дух	–
9. Живость, праздничность	2
10. Романтизм, сказочность	8
11. Естественность	–
12. Перекресточность	5

**1** КРЕАТИВНОСТЬ – ТВОРЧЕСТВО –  
ИННОВАЦИОННОСТЬ



**2** УЮТ – ТЕПЛОТА –  
ГОСТЕПРИИМСТВО



**3** УЮТ – ЧИСТОТА – ТЕХНОЛОГИЧНОСТЬ –  
ЭКОБЕЗОПАСНОСТЬ – КОМФОРТ



**4** ОТКРЫТОСТЬ –  
КОММУНИКАбельНОСТЬ –  
ОБЩИТЕЛЬНОСТЬ



**5** РАЗНООБРАЗИЕ – ТОЛЕРАНТНОСТЬ –  
КОСМОПОЛИТИЗМ – СВОБОДА



**6** СИЛА – ЭНЕРГИЯ – УСТОЙЧИВОСТЬ –  
ТВЕРДОСТЬ



ДВЕНАДЦАТЬ ЦЕННОСТЕЙ МЕСТА КАК ЗОНА  
ПОИСКА БРЕНДА

**7** СТИЛЬНОСТЬ – ИЗЯЩЕСТВО ВКУСА –  
ВДОХНОВЕНИЕ – ДИЗАЙН



**8** СВОБОДА – АКТИВНОСТЬ – ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ-  
СКИЙ ДУХ – ЛИДЕРСТВО – УСПЕХ



**9** ЖИВОСТЬ – ПРАЗДНИЧНОСТЬ – РИТМ, ПУЛЬС  
ГОРОДА – НАСЫЩЕННОСТЬ КУЛЬТУРНОЙ ЖИЗНИ



**10** РОМАНТИЗМ – ТАЙНА – СКАЗОЧНОСТЬ –  
ГРОТЕСК



**11** ПОДЛИННОСТЬ – ИСКРЕННОСТЬ –  
АУТЕНТИЧНОСТЬ – ЕСТЕСТВЕННОСТЬ



**12** ПЕРЕКРЕСТОЧНОСТЬ – ЦЕНТРАЛЬНОСТЬ –  
КЛЮЧЕВОЕ ПОЛОЖЕНИЕ



ТАБЛ. 3. ЧАСТОТА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАЗЛИЧНЫХ ЦЕННОСТЕЙ В МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЯХ ГОРОДОВ ШВЕЦИИ (4 ГОРОДА)

ТИП ЦЕННОСТИ	ЧИСЛО ГОРОДОВ, «ИСПОЛЬЗУЮЩИХ» ЦЕННОСТЬ
1. Креативность, инновационность	3
2. Уют, теплота	4
3. Экокомфорт, smart city	3
4. Открытость, коммуникабельность	3
5. Разнообразие, толерантность	3
6. Сила, твердость	
7. Стильность, чувство вкуса	1
8. Свобода, предпринимательский дух	1
9. Живость, праздничность	2
10. Романтизм, сказочность	2
11. Естественность	
12. Перекресточность	

ТАБЛ. 4. ЧАСТОТА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАЗЛИЧНЫХ ЦЕННОСТЕЙ В МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ГОРОДОВ США (17 ГОРОДОВ)

ТИП ЦЕННОСТИ	ЧИСЛО ГОРОДОВ, «ИСПОЛЬЗУЮЩИХ» ЦЕННОСТЬ
1. Креативность, инновационность	10
2. Уют, теплота	6
3. Экокомфорт, smart city	13
4. Открытость, коммуникабельность	5
5. Разнообразие, толерантность	8
6. Сила, твердость	8
7. Стильность, чувство вкуса	2
8. Свобода, предпринимательский дух	4
9. Живость, праздничность	7
10. Романтизм, сказочность	3
11. Естественность	3
12. Перекресточность	4

подсказка нам, что такое бренд места. Это не то, что у нас за окном, а то, чего нам не хватает, то, о чем мы мечтаем, то, что мы хотим, чтобы у нас было. А у нас этого нет. И все эти торшеры, эти искусственные солнца, которые придумывают в Норвегии и навешивают над городами, – они все из этой темы. В Бергене норвежском есть такая местная традиция – в пятницу в восемь часов вечера все жители выставляют с внутренней стороны своих окон маленькие свечки, желателно с желтоватым или беловатым оттенком. Это символ того, что мы все вместе зажигаем одну свечку нашего города, что мы принадлежим к одному сообществу. И когда вы идете по улице в этом Бергене – видите, что все окошки усеяны этими свечками, это смотрится очень здорово. В Норвегии, недавно прочитал, в каком-то городе придумали искусственное солнце, чтоб хоть как-то продлить дневной свет, точное присутствие солнца у себя. Огромный фонарь на солнечных батарейках – они его навешивают как-то над городом на большой высоте, и он создает эффект дополненной освещенности.

А в США, интересно, что бросается вам в глаза (табл. 4)?

Тоже одна цифра сначала не укладывалась у меня в голове, а потом я нашел объяснение. Свобода и предпринимательский дух всего в четырех городах из семнадцати. А ведь это же главный фетиш для американцев, это их главная ценность, богатство, завоевание! Слово «свобода» по частоте упоминания в информационном дискурсе в Штатах стоит на первом месте, употребляется даже чаще, чем «здоровствуйте» и «спасибо». О чем это говорит – что только в четырех? Это настолько обыденно, это настолько у всех каждый день и постоянно, что ну что ж я буду на этом брендинг строить... Ведь бренд – это что-то уникальное, что есть только у меня и больше нигде, это то, чем я отличаюсь от соседей. Это все равно что какой-то латиноамериканский город стал бы брендировать себя как город танца – ну бессмысленно: все пляшут, весь континент с утра до вечера танцует – в кафе, дома, на улице, в ресторанах, в кинотеатрах, в магазинах – все танцуют! И что ж – я буду подавать танец как бренд своего места? Не годится.

Итак, получилось двенадцать ценностных шкал, и, конечно, каждый город выбирает комбинацию своих ценностей. Кто-то напрямую, а кто-то даже в маркетинговых кампаниях эти слова непосредственно не употребляет, зато все те слова, что используются, намекают на одно это произносимое слово – на комфорт, или на жизнелюбие, или на что-то еще.

## ТРЕХГЛАВЫЙ БРЕНД: ЧУВСТВА ТУРИСТОВ, ИНВЕСТОРОВ И МЕСТНЫХ

И конечно, над всем этим – три главных намека, три мегаценности.

ЧУВСТВА ЦЕЛЕВЫХ АУДИТОРИЙ, ВЫЗЫВАЕМЫЕ  
ЦЕННОСТЯМИ БРЕНДА

1. Креативность, инновационность
2. Уют
3. Экокомфорт
4. Открытость
5. Разнообразие, толерантность
6. Сила, твердость
7. Стильность
8. Свобода, предпринимательский дух
9. Живость, праздничность
10. Романтизм, сказочность
11. Естественность
12. Перекресточность

ИНТЕРЕС  
ДОВЕРИЕ  
ЛЮБОВЬ

Какие чувства нужно возбудить по отношению к городу у туристов? *Интерес*, любопытство. Начиная с самых легких форм этого любопытства, ну, скажем, «что-то в этом городе есть, надо бы съездить, интересно». И кончая «ужасно хочу в этот город – вот приехать и умереть там хочу».

Какие чувства нужно вызвать у инвесторов? *Доверие*: есть люди, есть сообщество, которому я доверяю, которому я готов доверить свои деньги, и я уверен, что меня здесь не кинут.

И наконец, у местных жителей нужно возбудить *любовь* по отношению к городу, повысить градус местного патриотизма. Таких маркетинговых кампаний тоже очень много. Я бы назвал это внутренним маркетингом – когда целевые аудитории проекта находятся не за пределами города (это не туристы, не потенциальные жители), а внутри его, это собственные жители. И главная цель проекта – развитие местной идентичности, местных культурных кодов и... экономия бюджета. Чем выше градус местного патриотизма, тем реже люди кидают окурки на остановках, сидят не на спинках лавочек, а на самих лавочках, ночью не рвут с клумб цветы, не пакостят в подъездах, не режут сидения в транспорте и так далее, а это экономия для бюджета.

## БРЕНДЫ НА ЦЕННОСТЯХ: НЕ ПРОСТО ТАНЦЫ

Вот несколько примеров того, как можно искать бренд места, основываясь на местных ценностях.

У меня был проект в Тульской области. Правда, он сейчас вошел в консервативную фазу по причине, от меня не зависящей, но я вам рассказываю технологию: как можно двигаться начиная со среднего звена в красной пирамиде, с ценностей.

Итак, Тульская область. В левый столбик таблицы (табл. 5) мы помещаем все, что есть в символическом капитале области, все их знаменитые, известные всем бренды, от которых они устали и, собственно, на их пересечениях хотят искать еще что-то – это и пряники, и самовары, это Левша и прочее. И самая главная точка, по поводу чего они очень страдают и с чего, собственно, начался проект, – они говорят: «Очень обидно, все знают, что есть Тульская область, и все знают, что есть Ясная Поляна, но никто не знает, что Ясная Поляна находится в Тульской области. Мы хотим, чтобы это знали, мы хотим, чтобы это тоже стало элементом нашего бренда. Чтобы не только по пряникам и по самоварам нас знали, но еще и по Толстому». Что мы делаем? В левом столбике размещаем весь этот символический капитал. А в правом – все те ценности, которые символизируют те или иные элементы этого капитала.

Видим из этой таблички, что очень многое сходится по двум-трем словам – это, скажем, гениальность и простота (табл. 6). Автоматически возникает лозунг, что «скромность – это все гениальное и простое», здесь все гениально и просто. И отсюда получается, что все, что есть знаменитого, известного в Тульской области, одновременно и гениально и просто. Лев Николаевич – символ гениальности и простоты, человек, который был очень прост в быту, на дружеской ноге с народом, с крестьянством, и в то же время граф, писал вещи гениальные. Левша – это просто апогей простоты и гениальности, человек, который подковал блоху без всяких целей, это совершенно бестолковый, никому не нужный проект – подковать блоху. Но он сделал это гениально, и это такой зашкаливающий пример бестолковости и гениальности. Очень по-русски, мне кажется. Очень годится для идеи, что здесь все гениально и просто. Самовар – очень простая вещь, которой уже много сотен лет и которая до сих пор в быту, пользуется популярностью и так далее. Тульский пряник – безобразный на вид и вкуснейший внутри – все знают и раскупают со страшной силой. Так что

ТАБЛ. 5. ЦЕННОСТНЫЕ РЯДЫ ОТДЕЛЬНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ СИМВОЛИЧЕСКОГО КАПИТАЛА ТУЛЬСКОЙ ОБЛАСТИ

КЛЮЧЕВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ СИМВОЛИЧЕСКОГО КАПИТАЛА ТУЛЬСКОЙ ОБЛАСТИ: STATUS QUO	КАЧЕСТВЕННЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ, ЦЕННОСТНЫЙ И АССОЦИАТИВНЫЙ РЯД
1. Классически русская природа	Лес. Река. Свет. Тишина и покой. Прозрачность. Живописность. Красота
2. Местные великие имена	Творчество. Верхние этажи русской культуры. Великие произведения искусства. Литература. Живопись. Русский язык
3. Талант мастерства: уникальные умельцы, уникальные традиции и ремесла	Таланты. Острота ума
4. Оборонная, военная тема, производство оружия, пушки	Сила. Мощь. Превосходство. Оборона. Мир – ясность цели. Засечная черта. Оборонная история
5. Традиционные бренды: пряники, самовар, гармонь	Вкус. Радость. Популярность. Симпатия. Простота. Мастерство
6. Сокровенная (потаенная) Россия: 1) Куликово поле, Богородицк , Крапивна (в Смутное время) и много других; 2) святые, потаенные места – храмы, монастыри	Знаковые места – реперные точки российской истории
7. Особенная, знаковая топонимика региона: Ясная Поляна, Крапивна, Алексин, Ефремов, Чекалин, Чернь, Богородицк, Ясногорск...	Звучность. Напевность. Ясность. Сказочность. Таинственность. Сокровенность
8. Относительная близость к Москве: транзит и контраст	«Тень» Москвы. Транзит. Ориентированная транспортная сеть. Транспортная доступность. Контраст с Москвой: тишина, чистота, отдых, простор

ТАБЛ. 6. ПОИСК ИДЕИ БРЕНДА НА ПЕРЕСЕЧЕНИИ ЦЕННОСТНЫХ РЯДОВ ТУЛЬСКОЙ ОБЛАСТИ

КЛЮЧЕВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ СИМВОЛИЧЕСКОГО КАПИТАЛА ТУЛЬСКОЙ ОБЛАСТИ: STATUS QUO	КАЧЕСТВЕННЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ, ЦЕННОСТНЫЙ И АССОЦИАТИВНЫЙ РЯД
1. Классически русская природа	Лес. Река. Свет. Тишина и покой. Прозрачность. Живописность. Красота
2. Местные великие имена	Творчество. Верхние этажи русской культуры. Великие произведения искусства. Литература. Живопись. Русский язык
3. Талант <b>мастерства</b> : уникальные умельцы, уникальные традиции и ремесла	Таланты. Острота ума <b>ГЕНИАЛЬНОСТЬ</b>
4. Оборонная, военная тема, производство оружия, пушки	Сила. Мощь. Превосходство. Оборона. Мир – ясность цели. Засечная черта. Оборонная история
5. <b>Традиционные бренды</b> : пряники, самовар, гармонь	Вкус. Радость. Популярность. Симпатия. Простота. Мастерство <b>ПРОСТОТА</b>
6. Сокровенная (потаенная) Россия: 1) Куликово поле, Богородицк , Крапивна (в Смутное время) и много других; 2) святые, потаенные места – храмы, монастыри	Знаковые места – реперные точки российской истории
7. <b>Особенная, знаковая топонимика региона</b> : Ясная Поляна, Крапивна, Алексин, Ефремов, Чекалин, Чернь, Богородицк, Ясногорск...	Звучность. Напевность. Ясность. Сказочность. Таинственность. Сокровенность
8. Относительная близость к Москве: транзит и <b>контраст</b>	«Тень» Москвы. Транзит. Ориентированная транспортная сеть. Транспортная доступность. Контраст с Москвой: тишина, чистота, отдых, простор

мы все эти разрозненные элементы сводим в слоганы, в идею на уровне ценностей.

Расскажу еще про вторую зону поиска. У меня был проект в Украине, я просто затаив дыхание сейчас слежу, что в этом городе происходит. Это Кировоград – самый центр Украины, географический центр, оттуда до Киева и Одессы одинаковое расстояние и до Донецка и Львова одинаковое расстояние. Я работал у них как раз до середины 2013 года, до лета, и мы сделали очень хорошую концепцию бренда, которую они сами очень поддержали. Концепция тоже родилась на этом втором уровне. Город такой... очень необычный. Они долгое время считали себя маленькой культурной столицей Украины, и до революции это так и было. Там очень красивая крепость, из двенадцати «лепестков», и она была в Российской империи опорной крепостью при войнах на западном фронте. В городе на протяжении восемнадцатого-девятнадцатого веков перебивала вся русская элита: фельдмаршалы, наследники, великие князья, то есть там все время была светская среда. Отсюда замечательный, великолепный театр. Потом, там всегда было много богатых купцов, и на эти деньги в начале двадцатого века стали строить необыкновенные особняки – авангард, ар-деко и так далее.

Самое главное, что там и сегодня есть за что зацепиться – они очень гордятся своей культурой танца, вообще школой танца. С советских времен сохранился уникальный танцевальный коллектив народного украинского танца, и руководитель этого коллектива, которому в прошлом году исполнилось восемьдесят девять лет, до сих пор, если вы попросите, спляшет перед вами все что хотите, его все в городе знают. И самое удивительное: в двухсотпятидесяти тысячном городе каждый третий школьник так или иначе проходит через школу танца – уроки после школы, или танцевальные коллективы, или кружки, секции, или еще что-то. И поэтому танец – это такой культурный местный код. И когда мы стали исследовать нижний уровень – список элементов символического капитала, – конечно, сразу поняли, что танец – это красиво. Но мы не можем просто так тупо сказать: «Мы – танцевальная столица Украины!» Тем более что один из местных ансамблей в том же году выиграл всеукраинский конкурс современного танца – «Майданс» у них есть такой, – и уже висели по всему городу растяжки: «Кировоград – это танцевальная столица Украины». Мы поняли, что это ошибочный ход, что так нельзя, что здесь нужно тонко работать. Во-первых, двести пятьдесят тысяч в городе, и там есть много интересов, стейкхолдеров, которые в грубо видели этот

танец. Например, есть крупный комбинат, где делают сеялки для сельского хозяйства, есть летная академия, где готовят пилотов для гражданской авиации. Есть руководитель хора в музыкальной школе, который терпеть не может танцы, а он харизматичный такой дедушка и выступает каждый день на местном телевидении: «Что же вы нас всех вгоняете в эти танцы, мы не хотим танцевать» – и так далее. Если бы стали, как в Перми, «давить на танках» эту тему с танцами, то, скорее всего, это вызвало бы соответствующее сопротивление местной элиты и ничего бы не получилось.

Мы решили действовать по-хитрому, в обход. Мы саму культуру танца разложили на ценности. Что такое танец с точки зрения ценности? Танец – это язык, танец – это костюм, танец – это движение, танец – это коллективное веселое дело, танец – это культурный позитив. Культурный позитив – что это? Мне кажется, довольно легко снять деструктивный фильм, но, наверное, очень тяжело поставить деструктивный танец. Тоже, конечно, можно, если хорошо постараться, но все-таки потруднее. Потом, танец – это музыка. Получился длинный список ценностей культуры танца. И вот в этом длинном списке ценностей, как и в Тульской области, мы стали искать пересечения между ними и вышли на два – это чувство вкуса и движение. Получился слоган «двигайся со вкусом», «движение со вкусом». Город, в котором все движется, все мобильно, все очень активно, – но именно здесь, в отличие от всех других городов, это происходит с необычным чувством вкуса. Когда мы первый раз эту идею представили на одном из каких-то крупных собраний, ко мне подходит после совещания такой толстый дядечка и говорит:

– Вот у меня колбасное производство здесь. Вот у меня же колбаса, когда движется по конвейеру, она же крутится...

Я говорю:

– Ну?

– Так это движение вкуса?

– Да.

– То есть мне можно использовать всю эту вашу дребедень в своей рекламной кампании?

– Не можно, а нужно!

Тут же подходит начальник летной академии и говорит: «Ребята, вы ошибаетесь!» А понимаете, это все с таким немножечко вызовом: ну, москаль приехал разрабатывать стратегию украинского города – не годится. Тем более что город как раз на пересечении запада и востока Украины, и это накладывает свой отпечаток, очень трудно было именно с точки

ЧТО ТАКОЕ ТАНЕЦ  
С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ЦЕН-  
НОСТИ? ТАНЕЦ – ЭТО  
ЯЗЫК, ТАНЕЦ – ЭТО ДВИ-  
ЖЕНИЕ, ТАНЕЦ – ЭТО  
КУЛЬТУРНЫЙ ПОЗИТИВ

зрения внутренней политики. Подходит директор этой академии и говорит:

– Вы ошиблись, у вас все неправильно. Движение со вкусом – это мы, это полет. Потому что мы пилоты, мы летаем, это лучший вид движения.

– Так это здорово же! Вы не противоречите, а, получается, льете воду на нашу мельницу.

А танцоры в это время сидят и мне так подмигивают: мы-то с вами знаем про движение со вкусом!

Видите, если бы было объявлено, что «мы – танцевальная столица Украины, то все эти люди просто в штывы бы восприняли это, потому что речь идет о танцах – черным по белому, как говорится. А мы предложили такое иносказание, которое вместило в себя все лучшее, нестандартное, интересное, что есть в городе. И потом с руководителем хора мы тоже познакомились, он спрашивает: «Мне-то что делать?» Я говорю: ну как что, например, берете свой хор, сажаете на велосипеды, каждому приделываете такую маленькую колоночку сзади, микрофончик – и они красиво едут по городу и что-нибудь поют. И он это сделал! Причем заранее постарался согнать журналистов, чтобы они обязательно это увидели. То есть получилось! Дальше потом мы с дизайнерами поработали, чтобы они разработали логотип, фирменный стиль. Если вам будет интересно – в интернете наберете, все это выскочит. Получилось – через ценности.

## ИМЯ БРЕНДА

И наконец, последняя зона поиска – это имя бренда. Что это такое? Как бы объяснить... Это такая полная абстракция, которая часто не имеет никакого отношения к городу, но тем не менее может быть его добавленной стоимостью и дополненной реальностью. Ну вот, скажем, мышка для Мышкина – это абстракция на самом деле, просто в названии города содержится это слово. Это не самая любимая для меня зона поиска, но, например, в проекте, который мы сейчас заканчиваем, – со Стерлитамаком – получилось именно так. Эта идея была найдена именно в верхнем этаже красной пирамиды. Стерлитамак – второй по величине город Башкирии, очень большой, промышленный, двести семьдесят пять тысяч жителей, три огромных завода, там делают соду – в оранжевой пачечке, знаете, в каждом доме у нас – и это первое, конечно, что они мне сказали, когда мы приехали. Я говорю:

– Ну и как у вас тут с брендами?

– У нас сода. Самый главный наш бренд – это сода.

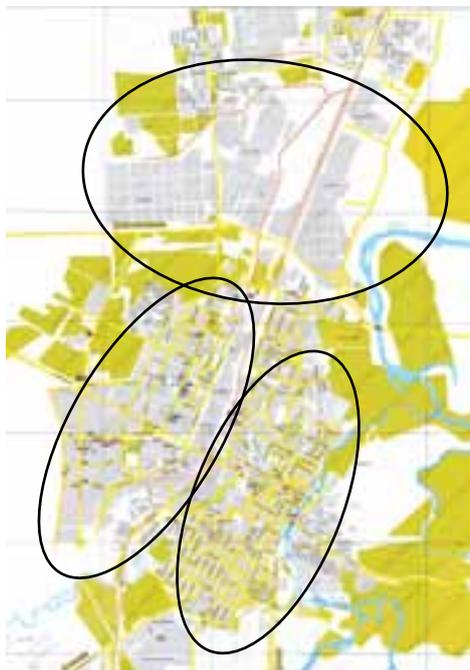
И я, конечно, тут же, с первого дня стал с ними спорить и ругаться насчет того, что сода не может быть брендом. Начнем с того, что она невкусная. Вторых, она не самодостаточна, она всегда добавка к чему-то. И это уже не позволяет нам, даже если бы мы взяли соду, пристроить к ней ценностный ряд, придумать название и так далее. Все равно на эмоциональном уровне это воспринималось бы очень плохо. Надо что-то другое. И мы очень долго искали эту идею – до тех пор, пока не наткнулись как раз на абстракцию, не нашли эту идею в верхнем этаже красной пирамидки.

На карте символического капитала города собрано все уникальное, что есть в Стерлитамаке.

Какая здесь есть закономерность? Здесь всего по три. У них три крупных завода, вокруг каждого был выстроен в свое время микрорайон, город делится на три части, в окрестностях города три крупные горы, шиханы так называемые. Одна – это заповедник, где стерлитамакцы гуляют, вторая – разработка известняка, из которого они делают потом вот эту соду, третья еще что-то. Изначально гор было четыре, но одну содовый комбинат срыл полностью. И оказалось, что всего по три. Три кинотеатра, три крупных торговых центра, даже на гербе города три гуся в профиль.

И мы предложили, давайте число три – совершенная абстракция, не имеющая никакого отношения ни к истории города, ни к географии, ни к его культуре, – будет такой вам всем намек, что это ваше магическое число, ваша судьба. Тем более что число-то неплохое. У нас в десятке первых чисел есть два сугубо позитивных числа – три и семь. Пять, наверное, нет, только в школьном понимании пятерка хорошо, а так... А вот три и семь – это да. Если вы прошерстите литературу, кинематограф, то увидите, что огромное количество названий пьес, романов, фильмов содержит число три и число семь. Дальше, тройка дает какую-то осмысленную стратегию развития города. Ну, например, всего по три, но два театра. Что это означает? Что одного театра не хватает.

Когда идея найдена, остается только ее оформить. Нужен был какой-то визуальный символ этой тройки. Это треугольник, например. Я предложил выбрать в качестве такого символа пирамидку Мефферта, знаете, что это такое? Есть кубик Рубика, который собирают, а есть пирамидка. Давайте, говорю, возьмем пирамидку – она же вся состоит из треугольничков, как бы из троек, тем более похожа на одну из ваших местных гор. Вот такой визуальный символ Стерлитамака. Мы цепляем к одной из самых известных игр в мире самый неизвестный в мире город и вагончиком вытаскиваем его на орбиту известности, на позитив известности. Сама тройка, само



ТРИ РАЙОНА СТЕРЛИТАМАКА



КАРТА СИМВОЛИЧЕСКОГО КАПИТАЛА СТЕРЛИТАМАКА



ГЕРБ СТЕРЛИТАМАКА



ОДИН ИЗ ТРЕХ ШИХАНОВ В ОКРЕСТНОСТЯХ СТЕРЛИТАМАКА

число три может стать прекрасной дополненной реальностью этого города. Смысловая нагрузка тройки – от ее ценности. И добавив к самой тройке ценность объема, потому что объем – это 3D, и, допустим, ценность жизни, мы вышли на слоган «жизнь в объеме» или «жизнь в полном объеме». На английском вообще все прекрасно сочетается – triple city, тут и тройка уместается. А по-русски не очень удачно: «жизнь в объеме» не сразу намекает на тройку, на 3D. Хотя мы провели такой эксперимент: в одном из интервью я упомянул все эти слоганы и говорю: выберите, что вам нужно. И думаю: вот то, что люди – местные блогеры, журналисты, чиновники – выберут как самое подходящее, и будет главным слоганом для стратегии. На первое место вышел «город в 3D», хотя мне не очень нравится этот лозунг.

Тут, видите, нужно же еще прислушиваться внимательно к тому, что люди чувствуют. Обязательно нужно тестировать все эти идеи – забрасывать их в блогосферу, в интернет. Параллельно с поиском идей бренда создавать соответствующие группы в социальных сетях, потому что там тусуются самые активные люди, молодые. Как правило, они сами могут что-нибудь интересное написать, подсказать. На них тестируются все эти словечки, оттачиваются.

Самое главное: что дальше? Это же не просто смена вывески – стратегия-то в чем состоит? Нужны игровые, культурные идеи в городе, связанные с тройкой и «жизнью в объеме». Ну, например, у них стратегия развития города, сухая, официальная, неинтересная абсолютно. Я предложил: давайте ее подкорректируем и сделаем понятнее. Давайте в ней

поставим очень ясные, целевые значения успеха. Скажем, к две тысячи пятидесятому году население Стерлитамака должно составить триста тридцать три тысячи человек. Или, например, все жители города, которым исполняется три года и тридцать три года, становятся главными жителями города. Допустим, кому исполнилось тридцать три – бесплатный проезд в транспорте или бесплатные билеты в кино. Тем, кому три, – им вообще ничего не жалко. Нужны какие-то идеи, которые продвигают тройку в культурную жизнь города и позволяют его воспринимать

НИ ОДНА МЕЖДУНА-  
РОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ  
ПО МАРКЕТИНГУ  
И БРЕНДИНГУ МЕСТ БЕЗ  
ВЕЛИКОГО УСТЬЮГА НЕ  
ОБХОДИТСЯ. ЭТО ЧРЕЗ-  
ВЫЧАЙНО УСПЕШНАЯ  
ИДЕЯ

с эмоциональной стороны, а не с рациональной. Не как место для жизни, место для работы, место, где люди много получают, где ровные дороги, – а на каком-то другом уровне, в другой тональности, в другом регистре.

И вот буквально сегодня мне дизайнеры доделывают фирменный стиль под эту идею, мы с ними уже все согласовали и через неделю хотим представить как идею бренда Стерлитамака.

## ДОСТРОЙКА ПИРАМИДЫ: ЦЕЛОСТНОСТЬ БРЕНДА

Это был пример того, как можно исходить из верхнего этажа пирамидки, от абстракции. Абстракция имеет отношение к территории, она не просто взята откуда-то. Хотя есть такие стратегии, которые вообще от фонаря берут. Дед Мороз в Великом Устюге – ведь любой российский город мог сказать, что «он родился у меня». Эти просто были первыми. Данный персонаж не имеет никакого отношения ни к истории Великого Устюга, ни к географии, ни к его идентичности местной. Если вы проведете опрос в Великом Устюге, то процентов шестьдесят жителей вам скажут, что Дед Мороз – это полный бред, и это совершенно не надо, и зря потрачены деньги. Тем не менее ни одна международная конференция по маркетингу и брендингу мест без Великого Устюга не обходится, как ни странно. Это чрезвычайно успешная идея, которая родилась на верхнем этаже пирамидки.

И вот еще о чем важном я хочу сказать. На каком бы этаже ни была найдена идея бренда, вы обязательно под нее должны подстроить всю пирамидку. Если найдена мышка как элемент символического капитала и как бренд города, то вы должны придумать, какие у мышки ценности. Мышка – это что? Какие у нее главные черты в русской культуре? Ловкость, сноровка, сказочность, веселость, малый размер... По-

том как-то достроить это и заодно придумать этому названия, имена, слоганы, идеи – самое важное. Если вы выбрали для Кировограда «движение со вкусом» – нужно выстраивать какие-то элементы символического капитала, которые доказывают, что все здесь движется именно так: вода из фонтана, автомобили на дороге, дети на роликах, танцоры на сцене и так далее и тому подобное. А для выращивания идеи нужна не просто декларация, а целенаправленная работа. Как с открытостью в Копенгагене – это не просто декларация, а огромная работа со всеми целевыми аудиториями, до которых нужно донести, что вот у нас именно об этом город.

Дальше можно было бы говорить о направлениях выращивания и практике – как это делать дальше, но я бы лучше послушал ваши вопросы, а следующую лекцию начал бы как раз с направлений выращивания.

### Почему у Глазго ценности – праздничность, ритм, а стратегия – «Город инноваций»?

Как-то у них это слепляется в голове, хотя у меня – нет. Если вы приедете в Эдинбург, вы тоже не сразу почувствуете вдохновляющую<sup>1</sup> идею, но это и не должно быть видно всем и сразу, здесь очень трудно и очень важно не переборщить, не передать... И опять же, какой критерий качества идеи бренда? Хорошая идея вариативна, она предполагает множество интерпретаций. Поскольку в каждом городе много разных интересов, каждый может переиначить, притянуть ее к себе... Как в Кировограде: «движение со вкусом» каждый воспринимает в свою пользу, как абсолютно свое, как свой вид движения – вот это и хорошо, вот это и правильно. Идея бренда должна предполагать максимальную гибкость, от этого зависит ее живучесть. Возвращаясь к вашему вопросу: это не для всех, необязательно, чтобы большинство жителей города сказала: «Да! Мы – вот эта идея». Это приходит со временем, а иногда и не приходит вообще.

### Но тогда получается, что мы рассматриваем брендинг не как логотипы и фирменные стили, а скорее как туристическую активность?

Вот нет! Может, я идеалист, но мне кажется, что идея бренда должна цеплять всех, иначе она плохая. Она должна цеплять...

### Весь город?

Не весь город. Она должна цеплять целевые аудитории, на которые нацелен проект. Если главная

1 Имеется в виду слоган, использовавшийся в маркетинговой стратегии Эдинбурга, – «вдохновляющая столица». – Примеч. сост.

цель, как, например, в Стерлитамаке, чтобы молодежь не уезжала из города, им нужны какие-то поводы эмоционально зацепиться за свой город, чтобы он был модным, раскрученным. Если они уехали учиться куда-то – чтобы у них была ностальгия по своему городу и чтобы они хотели вернуться. В Кировограде была примерно такая же цель. А бывают инвестиционные стратегии – например, в Калужской области очень большие успехи с этим. Я не имею в виду фирменный стиль, но у них есть стратегия бренда, и, при всех ее ошибках, она успешна. Если вы придете в агентство Moody's или Standard & Poor's и скажете: «Я из компании “Форд” и хочу построить еще один автозавод в России. Скажите мне, в каком регионе это сделать? Вот сейчас прямо, не задумываясь», вам ответят: «В Калужской области!» Это доказательство, что брендинг успешный.

**Если брать тот же самый Великий Устюг, где шестьдесят процентов населения никак не относятся к Деду Морозу, то это получается исключительно туристическая идея?**

Да, Великом Устюге туристическая идея. Туристы – это тоже микроинвесторы. Туристы интересны городу, потому что они там тратят деньги.

**Но в данном случае брендинг не добавляет ничего для жителей города к их эмоциональной составляющей, их любви к этому месту...**

По-разному бывает. Бывает, что уровень возмущения проектом вырастает до такой степени, что все останавливается, как в Перми это произошло. А бывает наоборот – люди привыкают, и мне кажется, что в том же Великом Устюге это привыкание идет. В Мышкине оно идет. Если вы были в Мышкине, то видели, что вся набережная Волги там усеяна бабушками, которые продают этих мышей в самых разных формах – в виде шерстяных носков, оловянных, деревянных, стеклянных, выпеченных... Значит, что-то прививается. Это пример, когда абстракция становится практикой. Когда люди вдруг понимают, что вот это становится частью их культурного кода. А дети, которые рождаются сейчас в Мышкине, – они уже с этим появляются на свет, им это не нужно прививать, они уже изначально к этому готовы, они с этим растут. И когда они станут взрослыми, у них с мышкой будет ассоциироваться их детство – именно здесь, в городе.

Фактор времени в брендинге очень важен. Прежде всего важен период привыкания к какой-то идее, поэтому невозможно разработать концепцию бренда за две недели или за месяц, как часто пишут в конкурсной документации в наших регионах и го-

родах. Вообще, если вчитаться внимательно, то обнаруживается много всего нелепого. Как можно *разработать* имидж города? Имидж – это что-то, что живет за пределами города. Вы можете сделать что-то хорошее в городе, и это через какое-то время изменит имидж города, но никакой *непосредственной* деятельности по изменению имиджа нет в природе.

Итак, фактор времени... Когда вы что-то придумали, нашли альтернативные идеи бренда, нужно потратить время на то, чтобы отточить слова, формулировки, с кем-то посоветоваться, протестировать эти идеи. Точно так же жителям нужно время, чтобы свыкнуться с этой стратегией. Сколько времени – зависит от того, что вы делаете, как вы выращиваете эту идею в городе. Вот вывеска – а дальше-то что? Как вы доказываете всем, что это есть? У Великого Устюга, кстати, нет никакой вывески, у них логотипа города нет. Даже если он есть, то его никто не знает, тем не менее бренд-то есть.

**А гербы вы как-то учитываете?**

Конечно учитываем. Дизайнеры, которые сейчас работают над фирменным стилем Стерлитамака, очень активно используют герб – но так, чтобы он только там угадывался. Герб – это же совсем другая история. Герб сам по себе очень важный символ города, но в России это не всегда так. За последние двадцать лет в семидесяти-восьмидесяти процентах российских городов изменился герб, а в некоторых и по несколько раз. Но если его легко сменить, если легко от него отказаться и придумать другой, значит его символическая нагрузка не такая уж большая. Вы и сами, наверное, видите эти тенденции: на места всех этих шестеренок, колб, химических заводов в гербах приходят лебеди, лисы, зеленые деревья, исторические фигуры, святые... Это такой культурный тренд. Он связан не только с тем, что мы отказываемся от советских символов. Просто все понимают, что символический капитал нужно продвигать через культуру в городе. Не через заводы крупные, не через комбинаты и даже не через красивые горы – ведь они есть много где. А нужно что-то такое, что «только у нас». А что это такое, что «только у нас»? Это культурные элементы, культурные коды, творчество, художники, композиторы, необычные люди, граффитисты, музыканты, джазисты и так далее. Перезагрузка города через культуру – это очень важно.

И потом, герб не работает в брендинге как символ бренда, потому что герб – это сакральная вещь, с ним нельзя играть. Брендинг – это игра, а герб – это не игра, с ним играть нельзя, как нельзя играть с флагом, орденами, иконами.

**Вы говорили, что бренд города может существовать без логотипа, а вот логотип без бренда?**

Да сколько угодно!

**А стать брендом?**

Стать брендом не может, потому что бренд – с чего я и начал – это эффект хорошей узнаваемости города, когда город все знают и все любят. Логотип может служить этому. Это как конфетка: бренд – конфетка, а логотип – фантик. Фантик от конфетки – самоцель? Он вкусен? Нет, но фантик от конфетки помогает эту конфетку продать или, наоборот, затормаживает ее продажу, если он некрасивый или неприятный на ощупь. Это средство для достижения цели, но не сама цель.

У нас как раз, слава богу, отходят от этого стереотипа. Очень много путаницы возникло из-за неправильного перевода английских определений бренда и брендинга вообще в коммерческой среде, потому

**МИРОВОЙ ОПЫТ  
ПОКАЗЫВАЕТ: НЕТ ГОРОДА  
С НАСЕЛЕНИЕМ БОЛЬШЕ  
МИЛЛИОНА, КОТОРЫЙ БЫ  
МОГ СОСРЕДОТОЧИТЬСЯ НА  
КАКОЙ-ТО ОДНОЙ РОЛИ  
И ЕЕ ИГРАТЬ**

что бренд в коммерческой среде – это именно значок, символ. И само слово «бренд» в исходном своем значении – это клеймо, знак. И от этого пошло нехорошее противоречие, что бренд – это значок. У нас тьма городов, которые имеют такие значки, но их никто не знает и не любит. И наоборот, есть города, которые очень известны, но значка у них нет. Великий Устюг, например.

**А что по поводу нескольких брендов у одного города?**

Это вопрос сложный и очень спорный. Мое личное мнение таково, что бренд города – как солнце. Он может быть только один. Если солнц несколько, если одно солнце для туристов, другое для инвесторов, третье для собственных жителей, четвертое для детей – это уже искусственные солнца, неработающие, мешающие одно другому. Это может быть на каком-то коротком этапе, но это всегда недолгая история, это все равно что играть в театре две роли одновременно. Гамлета и Чацкого. Пятнадцать минут одного, пятнадцать минут другого – а зрители-то одни. Но это моя позиция.

Кстати, чем больше город, тем сложнее это делать. Если бы мне предложили разработать бренд Москвы, я бы отказался сразу, потому что это неподъемная задача. Мировой опыт нам это показывает: нет города с населением больше миллиона, который бы мог сосредоточиться на какой-то одной роли и ее играть. Это должен быть какой-то очень сильный талант у этого города и организационно... такая деспотия. В Москве, кстати, можно было бы такое сделать.

Можно было бы придумать несколько мегатем, которые могли бы стать очень интересным брендом на мировом рынке. Скажем, в Москве более четырехсот театров, одних детских театров больше пятидесяти. Это количество не снилось никакому Нью-Йорку, Лондону и Вене вместе взятым! Москва как театральная Мекка, как театральная столица – это очень хорошая тема, причем дело не только в количестве, но и в качестве. В школу-студию МХАТ едут учиться со всего мира, в Москве проживает колоссальное количество знаменитых, талантливых актеров, большой кинематограф с традициями... Театр как бренд Москвы – это замечательная была бы тема. Или, например, Москва как столица бывшей «империи зла», например. Как Мордор – ведь это для иностранных туристов жутко привлекательно в Москве. Если вы проанализируете список самых посещаемых иностранными туристами объектов Москвы, то увидите, что первая десятка из этого «Мордора», из советского времени. Они едут смотреть сталинские высотки, мозаику в метро – Кремль даже не на первом месте. А что, вы думаете, на первом месте в рейтингах, какой объект иностранцы, особенно американцы, стремятся посмотреть в первую очередь?

**Не Красная площадь?**

В Красной площади люди, которые приезжают первый раз, обычно разочаровываются: «Оказывается, она такая маленькая!» Когда ее показывают по телевизору, создается ощущение бескрайности, безграничности. А тут они с этими ожиданиями выходят на Красную площадь, а она совсем другая, обозримая, маленькая... Возвращаясь к нашему вопросу – Лубянка! Здание КГБ – вот эта башня мордорская главная, с глазом.

**Но это же рождает отрицательные эмоции!**

Не рождает. Вы понимаете, это та же самая дополненная реальность, такое материализованное зло, которое действует до сих пор. Там горят окна, идет работа, и они как сомнамбулы с фотоаппаратами бродят вокруг этого здания, пытаются понять, что там во внутреннем дворе, как это все было при Сталине, как все это было при Андропове... Там стоят охранники у фасада, и это все производит на иностранцев какое-то неизгладимое впечатление.

Я на днях встречал немецких студентов, они приехали на каникулы и сказали, что они приехали именно в «Мордор» и были разочарованы.

**Конечно, тяжело иностранцам вообще как-то здесь прожить.**

Нет, они в том смысле разочарованы, что город не

произвел впечатления Мордора, как они планировали! Они ехали за Мордором, а приехали в майскую Москву с цветущими каштанами.

СССР был бы шикарным брендом Москвы. Сталинская архитектура, сталинский ампиризм... Один Дом на набережной чего стоит. Шикарный, роскошный объект. ВДНХ, метро, сталинские высотки – масса всего. Масса артефактов с этим пластом связана. Литература, театры – это как раз то, что мало кто видел из иностранцев, это как раз тот этап, которого они лишились. Вот мне в Копенгагене в музее было очень интересно ходить по залу народной культуры двадцатого века – это то, что у них было, а у нас не было. Когда появлялись первые рекламные вывески, первые автомобили, первые патефоны, новые стаканы – это то, что у нас было совсем иначе, поэтому нам у них очень интересно, а им у нас. Например, как у нас коммунальные квартиры были устроены – жутко интересно. В городе Краснокамске, в Пермском крае, сделали замечательный музей коммунальной квартиры. Выкупили в первом этаже сталинского здания квартиру – шесть комнат или пять. Она была коммуналкой и в тридцатые, и в сороковые – вплоть до восьмидесятых. Они стилизовали каждую комнату под коммуналку разных годов. Одна комната – коммуналка тридцатых, другая – сороковых и так далее. Эта квартира напичкана мелкими предметами того времени: накидушечки на подушках, слоники, бутылки того времени, деньги, утюги... Создается потрясающий эффект, когда вы проходите всю эту анфиладу – от тридцатых к восьмидесятым годам – и в последней комнате открывается занавес, и вы оказываетесь снова в той комнате из тридцатых и понимаете, какой огромный путь вы прошли, как это много – пятьдесят лет...

**Мне кажется, такую гостиницу можно сделать...**

Ну, можно и гостиницу, это уже более расширенный инвестиционный проект... Еще вопросы? Нет вопросов.

# Лекция 3

## НИЧЕГО РАЦИОНАЛЬНОГО: ПРОДВИЖЕНИЕ БРЕНДА ГОРОДА

### ТОЛЬКО НЕ ОЧЕРЕДНОЙ АЛЬБОМ!

В чем беда многих российских городов, занимающихся брендингом? Придумали слоган, поменяли вывеску, разработали визуалку – всё. Под этим должна лежать подводная часть айсберга, которая перекраивает город культурно. Самое главное – как теперь идею бренда выращивать в городской жизни? В соответствии с моей концепцией есть пять направлений – четыре плюс один – по выращиванию идеи в городе. Первое – проекты, связанные с пространством, второе – с инфраструктурой, третье – с управленческими инструментами и четвертое – то, что можно делать с культурной жизнью<sup>1</sup>.

Когда переходим к пятому направлению – продвижение проектов в информационном пространстве – наступает момент классического пиара в нашем русском понимании этого слова. Наступает момент печатания документов, выступлений, разъездов с рассказами об этом проекте. И самое главное, это тоже нужно делать не в лоб, не тупо...

В российских городах самый главный метод продвижения – это такие толстые книжки на атласной бумаге. Их всегда раздаривают гостям, и гости всегда оставляют их в гостиницах, не везут с собой, потому что эти книжки очень тяжелые, а вещей много, все впритык и не хочется везти тяжести. Все эти книжки дежурные, все об одном и том же. Открываешь – там портрет мэра, его приветственные слова, его подпись. Дальше начинаются виды города. И по-

<sup>1</sup> Подробно изложено в книге Д. Визгалова «Брендинг города». – Примеч. сост.



- Дизайн бренда: логотип, слоганы, городская символика
- Музыка, цвета, запахи
- Город кино и город в кино
- Видеоряд
- Социальные медиа и народная дипломатия
- Интернет-маркетинг
- Использование агентов влияния

том по структуре: образование, здравоохранение, спорт, земля, стройки. Каждый департамент в эту книжку вкладывает свой кусочек маленький. И в конце там что-нибудь про культуру, про памятники – и всё! Я одно время начал их собирать, у меня целая полка таких книг скопилась... Как поставил книжку на полку, так потом ни разу не открыл.

Дальше пока у нас фантазия не идет. Я не говорю о классической сувенирке. Сувенирная линейка у нас тоже очень узкая: магниты, магниты и... опять магниты. Тарелочки еще. А больше ничего – жалко, конечно.

Поэтому продвигаться нужно тоже по-хитрому, нужно это делать по-новому. Это ведь маркетинго-

вый инструмент, а маркетинг требует каждый месяц новых инструментов продвижения. Каждый раз по-новому даже в пределах одного города. Один год вы делаете одну линейку продвижения – в следующем уже другая нужна.

Приведу несколько рекомендаций, что и как нужно делать. Скажем, продвижение города через кино (я сам занимаюсь этой темой, веду по ней несколько диссертаций). Очень быстро растущая, развивающаяся в мире тема, да и у нас тоже.

## ГОРОД В КИНО, ГОРОД И КИНОФЕСТИВАЛЬ

Вы и сами знаете, как много у нас снимается фильмов в городах. Даже если сам город не упоминается в фильме, он является важным фоном для сюжета, и это косвенное продвижение бренда города.

Наверное, вы смотрели фильм «Залечь на дно в Брюгге»? У нас почему-то так переводят, хотя название фильма просто «Брюгге». Администрация города настояла, чтобы было не «Залечь на дно...», а просто «Брюгге». Администрация вложила очень сильно в создание этого фильма. Она никоим образом не платила съемочной группе, но обеспечила административное сопровождение – административный ресурс, который всегда есть у власти. Съемочная группа обращалась с просьбой перекрыть центральную площадь, допустим, на три часа – и они быстро это получали. Или собрать массовку в одной части города – и это получалось. Снять гостиницы, съемочные площадки, транспорт – это все было на администрации.

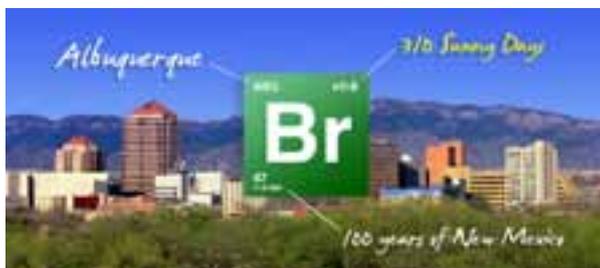
Этот фильм увеличил туристическую привлекательность города на сорок пять процентов. На следующий год после выхода фильма проводили опрос гостей города прямо на въезде, на выходе с электричек – в основном опрашивали молодежь, которая ездит из города в город на дешевых электричках. Задавали вопрос: «Зачем вы едете в город?» Если кто-то отвечал: я еду, потому что я видел фильм «...в Брюгге», то его спрашивали дальше: а почему вы едете сюда, что вас заинтересовало? И люди отвечали: я хочу посмотреть ту башню, из которой в конце фильма выбросился главный герой. Или я хочу побывать в том кафе, где они сидели, и так далее. Они притягиваются к этому городу как к месту, где развивались события фильма. А фильм-то сам очень чернушный. Я смотрел его раза три, и каждое новое впечатление было чернее предыдущего. Правда, мне один бельгиец рассказывал, что там очень глубокая

история, поскольку город очень сильно связан с Брейгелем. Там есть галерея Брейгеля, а в фильме современный брейгелевский сюжет: кровь рекой, наркотики, убийства, удрученное состояние главных героев. Но все это происходит на фоне красивого города, и это является способом продвижения города Брюгге. После выхода фильма администрация почувствовала какой-то сильный толчок для города, быстро переделали городской сайт – очень советую вам на него зайти. Сайт очень смешной, живой, интерактивный. Там показан город как бы в суточном цикле. Мультик достаточно примитивный, но интересный. Вы можете кликнуть на любую часть суток, и вот соответствующие герои гуляют по городу, вечером парочки сидят, обнимаются на лавочках, утором почтальон едет, хлеб горячий развозят... Очень примитивный мультик, но он притягивает, и ты сидишь как идиот и смотришь, не можешь оторваться. И заодно дается масса полезной информации о городе: что где происходит, какие события, какие выставки, какие музеи, что где и когда открыто, какие гостиницы, как пользоваться транспортом, какие билеты и так далее.

Все больше городов видят в кино нестандартный ресурс для продвижения места. Например, целая серия фильмов снята чисто в маркетинговых целях. Знаменитый «Париж, я люблю тебя», вслед за которым были сняты «Нью-Йорк, я люблю тебя», «Москва, я люблю тебя»... Потом «Вики Кристина Барселона» – знаменитый фильм, который был снят исключительно на городские деньги. Задача фильма – продвижение Барселоны. И много таких, можно насчитать десятки.

У нас в России много фильмов, в которых отражаются города. В одном Ростове Великом снималось фильма три-четыре, включая знаменитый «Бег». Много в Москве, много в Петербурге. И все это ложится тоненькими пластами на наше восприятие, на наше представление об этом городе.

Вы, наверное, смотрели сериал «Во все тяжкие». По итогам 2013 года он признан самым аудиторным сериалом в истории, то есть собрал наибольшую аудиторию за то время, пока шел. Действие происходит в городе Альбукерке, в Нью-Мексико, там же снимался сериал. Так вот, сериал увеличил туристическую привлекательность этого захолустного Альбукерке примерно на двести процентов! Это юго-запад Штатов, глубокая-глубокая глубинка по нашим меркам! Ничего особенного в городе не было, все довольно серенько. И когда местные почувствовали, что поехали туристы по местам боевой славы действующих лиц этого сериала, они мгновенно подсуетились – у американцев очень быстро разворачиваются локаторы, которые чувствуют спрос, – появи-



ПРОДВИЖЕНИЕ БРЕНДА АЛЬБУКЕРКЕ ЧЕРЕЗ СИМВОЛИКУ СЕРИАЛА «ВО ВСЕ ТЯЖКИЕ»



СИНДИЦИРОВАННАЯ РЕКЛАМА: ФИЛЬМ ПРОДВИГАЕТ СТРАНУ, СТРАНА ПРОДВИГАЕТ ФИЛЬМ. НОВАЯ ЗЕЛАНДИЯ И «ВЛАСТЕЛИН КОЛЕЦ»

лась линейка сувенирной продукции. Тут же разные пешеходные и велосипедные маршруты по Альбукерке, рассказывающие, где какой герой жил, где что происходило... Куча сайтов, куча ресторанов, которые стали подстраиваться под эту тематику. Сегодня это одна из киностолиц Америки. Людям не лень бешеный крюк делать, ехать туда, лететь, чтобы в этой атмосфере повариться.

Новая Зеландия – правда, это уже не городской брендинг, а страновой – очень сильно себя продвинула за последние десять лет как место, где снимался «Властелин колец» и потом две части про хоббита. Перед премьерой последней части они все национальные лайнеры раскрасили в драконов, других персонажей. Это тоже такая *синдицированная* реклама, когда и кинокомпания получает дивиденды, потому что их фильм продвигают на лайнерах, и страна получает дивиденды, потому что фильм известный, его все ждут... Таким образом она себя как вагончик пристегивает к знаменитому фильму: не забудьте, это снималось у нас, у нас – все эти красивые горы, долины, реки, моря и так далее.

Есть города, которые себя продвигают не через участие в фильмах, а через показ фильмов. Например, Канн у нас у всех ассоциируются в первую очередь с Каннским кинофестивалем. Как только он заканчивается, большая часть экономики города начинает готовиться к следующему фестивалю – такая стратегия города.

У нас в России, как вы думаете, сколько проходит в год кинофестивалей? Международных? Сто сорок международного уровня кинофестивалей каждый год! Причем две трети из них проходят не в Москве и не в Питере. В одной только Вологде два в году, в Ханты-Мансийске, Барнауле, Тюмени... Во Владивостоке тоже два.

**Но они узкоспециализированные?**

Да, но это событие для города. Они готовятся, приглашают гостей, приглашают знаменитых режиссеров, тратят на это определенные бюджеты. И самое главное, что кино – беспроигрышная тема в плане маркетинга. Это массовое искусство, одно из самых популярных сегодня. Это показ фильмов, это какая-то интрига, это конкурсная программа. И сегодня складывается такая ситуация, что кинофестивалей гораздо больше, чем выпускаемых фильмов. Каждый новый фестиваль лихорадочно ищет, кого бы затасчить к себе в конкурсную программу. В Канне<sup>1</sup> уже лет десять проходит ежегодный *Каннский фестиваль*, это фестиваль авторского кино. Город им очень гордится. Кроме этого, есть фестивали мультфильмов, фестивали короткометражного кино, фестивали студенческих дебютов, документального кино. И мы об этом очень мало знаем, а для городов это очень важно.

Если какой-то город занимается своим позиционированием, ищет свой бренд или нашел уже идею бренда, то кино является очень хорошим каналом, методом продвижения этой идеи.

## ФИРМЕННЫЙ СТИЛЬ

Одно из любимых направлений продвижения, самое известное, наверное, – дизайн бренда. Также масса споров о том, как это называть. Многие считают – фирменный стиль города. Но город не фирма, и мне даже неловко так говорить – фирменный стиль. Дизайн бренда, пожалуй, самое удобное понятие, хотя многие говорят «визуальный стиль», «визуальная айдентика» или просто «айдентика». Тут уже начинаются загадки, не понимаешь, о чем идет речь.

<sup>1</sup> Город в Красноярском крае. – Примеч. сост.

Что такое айдентика, как ее перевести на русский язык?

Дизайн бренда, конечно, очень сильное увлечение в брендинге мест, поскольку ты нарисовал – и это видно, это понятно, вот он – бренд, вот она – идея. Ее можно увидеть в городской среде, можно сфотографировать. Здесь главное не попасть в лапы страшного стереотипа о том, что вот эта картинка и есть бренд. Есть много городов, которые являются сильными мировыми брендами, но не имеют никакого визуального стиля. Вы знаете, какой логотип у Рима, например? И я не знаю. У Лондона их сразу несколько, и все они друг друга нивелируют, и тем не менее город является сильнейшим в мире брендом. У Великого Устюга знаете какой логотип? У меня мелькал он в презентации, я помню, но мы его не знаем, он нигде не пестрит, не показывается. А город все знают, люди стремятся туда поехать. Это показывает, что дизайн бренда – важный, но не обязательный элемент в брендинге места, можно обойтись. Хотя если у вас в команде есть хорошие дизайнеры, которые могут красиво подать идею, нарисовать ее, то это, конечно, удачный ход.

К сожалению, в Россию брендинг пришел именно через эту сферу. С начала нулевых годов все города стали лихорадочно рисовать свои бренды. Начали, конечно, с первых букв городов, потому что это всем понятно. Город Ачинск начинается на букву А. Первый логичный, рефлекторный такой шаг – вот буква А и есть наш бренд. Тем более это первая буква алфавита. Давайте ее как-нибудь стилизуем, и это будет нашим брендом. В Барнауле говорят: а мы на Б, давайте стилизуем букву Б. Третьи говорят: а мы в нашем Воронеже на В, давайте стилизуем букву В. Получается, что брендинг теряет смысл: каждый город на какую-нибудь букву начинается, ну и что? Хвалиться тем, что вы начинаетесь на А, все равно что хвалиться, что родились в понедельник, а не в среду. Толку-то? И пошел у нас вал таких проектов. Я даже видел карту алфавитную брендов, когда все букровки уже в стилизованном виде нарисованы на карте России. И ход вроде правильный: что слесарь, что профессор, живущий в этом городе, смотрит на эту букровку и думает: «О, это про нас» – он себя как бы узнает в этом. Но брендинг оттуда уходит, потому что, как мы уже много раз с вами обсуждали, брендинг – это то, что в первый и последний раз в жизни вот здесь и сейчас.

Потом пошла вторая волна после букв. Подумали, что можно стилизовать не только буквы, но и какие-то видовые точки в городе. Стали стилизовать стрелки рек. Очень талантливые были работы. Для Нижнего Новгорода прекрасный был сделан логотип, была

стилизована стрелка Волги и Оки. Мне тогда очень понравилось. Я говорил: давайте, двигайтесь дальше, теперь какую-нибудь стратегию придумать надо, потому что это ведь просто картинка, вывеска. Но мне отвечали: нет, это наш бренд, нам достаточно. И это огромная ошибка, потому что вместо конфеты вы продаете фантик от конфеты – фантик ваш разворачивают, а внутри ничего нет. Тому, кто развернул, очень обидно, потому что он-то ждал конфету.

Дизайнеры, с которыми я работаю в команде, бьются над идеей города Клина в Подмоскovie. Я в прошлый раз рассказывал, что у нас появилась идея город продвигать как город звука, город звучный, звучащий. И представьте, как это можно нарисовать, как можно отобразить город, который звучит, как это показать в графике, в цвете? Они мне вчера прислали несколько вариантов очень интересных, но не могу вам показать, потому что это еще на этапе обсуждения, черновики. Так или иначе, они очень обрадовались этой задаче, наконец что-то интересное, идея, над которой можно поломать голову: не просто буквы стилизовать или башни центральные в городах, а что-то такое, над чем действительно нужно творчески мучиться.

Таким образом, есть четыре плюс одно направление развития бренда. Вся практическая задача брендинга заключается в том, чтобы делать как можно больше проектов, которые намекают на бренд места. И в инфраструктуре, и в информационном продвижении, и в культуре, и в пространстве и в управлении.

## ПО ВСЕМ ФРОНТАМ: ЧЕТЫРЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПРОДВИЖЕНИЯ БРЕНДА

### СТЕКЛЯННЫЙ КУПОЛ: ИНФРАСТРУКТУРА БРЕНДА

Вот финский пример, о котором я рассказывал в прошлый раз. Что они сделали? Есть отель – иглу двадцать первого века, домики для рассматривания северного сияния – это часть инфраструктуры.

Есть компания, которая содержит этот отель, есть культура иглу, часть их истории и есть эффект пространства – само северное сияние. Ну и интернет-портал, буклеты, сайт и так далее. Эти уже существующие пять проектов создают магнитное поле бренда, уже начинают его выращивать. Не нужно никакого фирменного стиля, никакой визуалки, ни логотипа – ничего. Все работает и так. Я сам являюсь волей-неволей агентом продвижения этого бренда: я вам рассказываю про этот город, я уже работаю на



ОТЕЛЬ, ИЗ КОТОРОГО ВИДНО СЕВЕРНОЕ СИЯНИЕ

этот бренд благодаря тому, что появились эти проекты. Даже не нужно называть их, никакого названия не нужно – просто Город, в котором смотрят на северное сияние.

Не помню, рассказывал ли вам про украинский Кировоград, бренд «Двигайся со вкусом»? Там было предложено примерно шестьдесят проектов. Раз «Двигайся со вкусом», то что нужно делать в пространстве, в инфраструктуре, в управлении, в сотрудничестве с бизнесом, в экономике, культуре? В центре Кировограда, на центральной площади – такая классическая советская площадь – перед зданием администрации стоял до февраля этого года огромный чугунный памятник Кирову. Сам Киров не имеет никакого отношения к городу Кировограду – назвали и назвали. В прошлом году, летом, они мне говорили: «Раз у нас “движение со вкусом”, давайте как-нибудь порешаем наши местные проблемы, пользуясь тем, что бренд пошел, идея всем местным очень понравилась. Вот как вы относитесь к нашему Кирову? Мы давно проводили референдум, можно ли сносить Кирова, потому что Кировоград – Киров. Все это так тяжело... Тем более – центр страны, город расколот примерно пятьдесят на пятьдесят на две субкультуры – восточно- и западноукраинскую. Мы провели референдум: восемьдесят процентов за снос, двадцать против, но мы не знаем, как себя поведут эти двадцать процентов. И вот мы не знаем, что делать».

Я предложил: раз у нас бренд называется «Двигайся со вкусом», можно сделать так. В воскресный день, утром, жители Кировограда приходят на центральную площадь – а Кирова нет! Вместо него лежит красивый, на белом мраморе, лист. На нем напи-

сано: «Дорогие товарищи! Я устал от вашего города, мне здесь тяжело, на мне рисуют граффити, мое время осталось позади или еще впереди. Я уйду к своим соратникам, чтобы продолжать борьбу за наше общее дело. Пролетарии всех стран, соединяйтесь! С.М. Киров». Во-первых, никто не возмутится, потому что он сам ушел. Во-вторых, совершенно необязательно его сносить петлей за шею. Устройте на окраине города один маленький такой кварталчик, пусть даже в чистом поле, они сами его оборудуют потом как хотят. Устройте советский музей под открытым небом – даже не музей, а жилое пространство, чтобы там были разные транспаранты, чтобы там стоял Киров, чтобы вокруг него росли гвоздички, музыка, Первомай, чтобы они там тусовались, чтобы у них было какое-то место. Мы с вами уже говорили, что тематическое зонирование сегодня очень важно для городов. Чтобы каждый в зависимости от своих эмоциональных ожиданий от города знал, куда ему деться. Тем более это было бы прецедентом вообще на постсоветском пространстве. Ни в одном городе СНГ не создан такой советский анклав, чтобы часть города была посвящена советской теме. Лет через тридцать-сорок это будет главный элемент культурного наследия. Сочинения Ленина уже негде будет найти, и они будут ходить по огромной цене на рынке. То же самое – памятники Марксу, самому Ленину, которых все меньше и меньше. Даже домов, на торцах которых написано «Слава КПСС!», останется очень мало, и для туристов они будут очень интересны, они станут культурным наследием. Так же и в Кировограде. Через неделю это будет очень мощным ходом для продвижения Кировограда, вашего брен-

да. Город, в котором памятники ходят, – это неслыханно! Вы сразу продвинетесь, о вас сразу узнают, и он уйдет у вас очень красиво, со вкусом. Они скажут, да, интересно, но протянули время. И теперь, после революции, в феврале, его по канонам жанра – петлю на шею среди бела дня... Причем те двадцать процентов совершенно индифферентно к этому отнеслись.

## ВКУСНАЯ ЖИЗНЬ: КУЛЬТУРА БРЕНДА

Культурный фронт – он самый благодатный для продвижения любой идеи. Те же ребята, с которыми я работаю сейчас по Клину, предложили использовать каллиграфию для идеи «двигайся со вкусом», поскольку, когда каллиграф пишет какое-либо слово пером, у него это получается первый и последний раз в жизни, он второй раз так уже не повторит. А это очень красиво в брендинге. Выбрана была каллиграфия – такие танцующие, плавающие, бегающие буквы. Как вспомогательный элемент были использованы ленты, как у гимнастов, циркачей, как символ движения, передвижения по городу. Дальше пошли квесты «Двигайся со вкусом», мотобайкеры использовали это, какие-то шествия... Уже магниты мне стали присылать, майки с Кировоградом... К сожалению, все это печально закончилось. Но я надеюсь, что это в зародыше где-то осталось и потом, когда успокоится в стране, все это опять выскочит. Будет как раз проверка на состоятельность идеи бренда. Если идея хороша, то никакая революция, никакая смена власти не сможет ее убить. Если у местных это засело в голове, то идея была правильной. А если она так и не воскреснет через год, через два, значит она была неправильной.



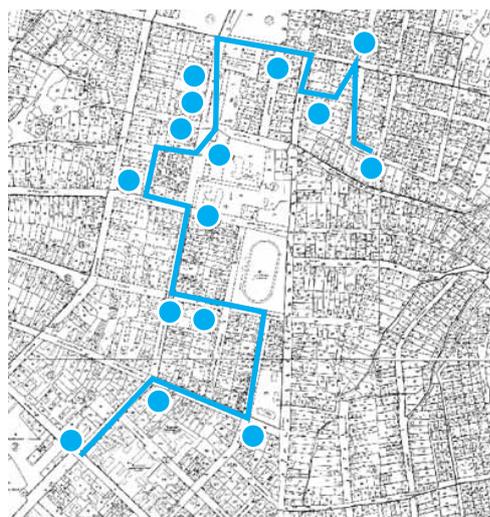
ЖИЗНЬ БРЕНДА КИРОВОГРАДА

## КАРТА ГОРОДА: ИНФОРМАЦИЯ БРЕНДА

- Конкурс среди дизайнеров на визуальный стиль идеи бренда
- Издание и популяризация презентационной версии концепции
- Презентация концепции в администрации, на международных форумах, выставках и проч.
- Внедрение символики бренда в городскую среду
- Рекламно-сувенирная продукция
- Фирменный стиль в деловой переписке
- Видеопродукты

### ТИПОВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ИНФОРМАЦИОННОГО ПРОДВИЖЕНИЯ БРЕНДА

Контент каждого из пунктов информационного продвижения бренда должен быть особенный, не как у всех. Например, Бирск, бренд «Вкусная жизнь». Я вам рассказывал в прошлый раз, что это город, в котором восемьдесят процентов экономически активного населения производят съедобные, вкусные вещи, и мы решили их позиционировать как «вкусный город», «вкусная жизнь». Как продвигать эту идею? Например, маршрут по «вкусным» точкам Бирска: где что продают, где что выращивают, где можно что съесть, купить.



КАРТА МАРШРУТА «ВКУСНЫЙ ГОРОД БИРСК»

Вообще, все, что касается карт, мне кажется недооцененным. У нас непопулярны карты городов, их очень мало. Куда бы вы ни приехали, довольно трудно их достать. Я уже не говорю о каких-нибудь мобильных приложениях с картами города. Если эту тему развивать, она будет пользоваться огромным спросом, учитывая, что растет процент людей, пользующихся айпадами, которые могут идти по улице и с их



«ВКУСНАЯ» ИНФРАСТРУКТУРА БИРСКА (ПРОЕКТ)

помощью ориентироваться, наводить свои айпады на местные QR-коды и смотреть, что происходит вокруг. В Кировограде мы даже сделали линию «Двигайся со вкусом», маркировочный маршрут. Таких маршрутов уже много в мире, в Ганновере например, у нас в Перми пытались сделать, в других городах. Человек идет с айпадом или телефоном по этой линии, заходит на специальный сайт, надевает наушники, наводит телефон на QR-код, и ему историк хорошо поставленным голосом начинает рассказывать, что он видит вокруг этой точки, что это за точка, почему она интересна. То же самое и для Бирска мы хотим сделать – маршрут по «вкусным» точкам.

Кстати, инфраструктура для Бирска – это «вкусная» инфраструктура: дегустационный центр, инфраструктура культурных индустрий. Даже автобусные остановки можно делать на «вкусную» тему.

Информационное обеспечение также важный фронт. Ко мне подбежали местные товаропроизводители и сказали: «Да, вы правы, мы все производим вкусное. Но каждый из нас тратит огромные деньги на маркетинг наших продуктов. На то, чтобы нам продвинуться хотя бы за пределы Башкирии, очень много приходится тратить. А давайте мы создадим общий торговый дом, назовем его “Бирск”, и все предприниматели местные будут скидываться туда на маркетинг своей продукции, а вся продукция бирская – продвигаться одной линейкой». Отличная идея, мы тут же поехали с ними в Уфу к президенту Башкирии, он идею поддержал, и в августе они открывают этот торговый дом под названием «Вкусный Бирск».

Предприниматели, которые живут в одном городе, очень разобщены, они друг друга не любят, считают конкурентами. Но вот возник сюжет, в котором они нашли общие интересы, хотя одни продают пельмени, вторые – яблоки, третьи – местный спирт и так далее.

Чем больше проектов в каждом из пяти направлений создавать с намеком на выбранную идею, тем состоятельнее ваш бренд. Пусть они разобщены, пусть не очень близки к этой теме, пусть некоторые из них опосредованы – все равно вместе они создают это магнитное поле, которое дает представление, о чем этот город, какие в нем смыслы (рис. 1).

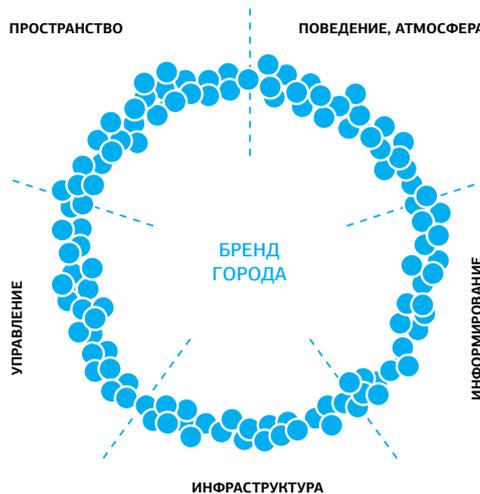


РИС. 1

Вот такая ситуация не годится: вроде бы масса проектов, город кипит, но это все не имеет отношение к той идее, которая найдена (рис. 2).

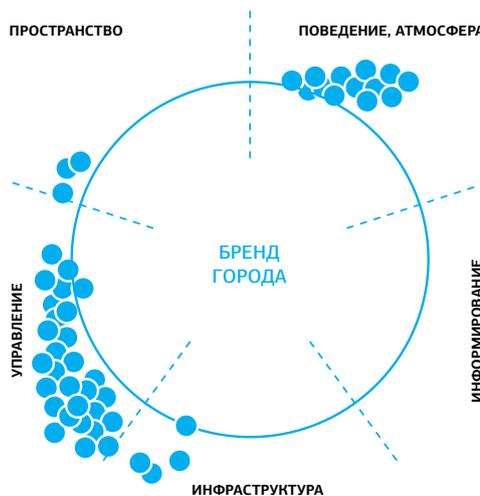


РИС. 2

Распространенное, типичное представление о маркетинге территорий многих наших ученых, экспертов, пиарщиков, маркетологов – что ничего не надо делать, а только лишь бомбить всех информацией, что наш город лучший в мире (рис. 3). Но если ничего больше не сделано, то это, наоборот, убьет образ места. Любой рекламщик вам скажет: если хотите убрать остатки залежавшегося товара на прилавках магазина, чтобы окончательно его убить, – рекламируйте его. Последнюю партию быстро рас-

хватают, после этого его уже никто и никогда не купит, но его уже и не будет на прилавках. В нашем случае это то же самое – прямой путь к убийству бренда, который еще даже не родился.

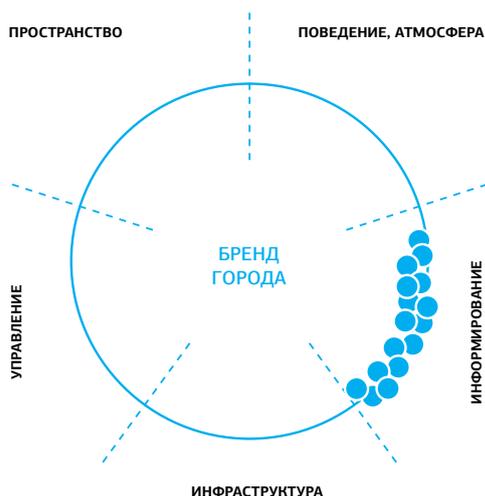


РИС. 3

Это тоже не годится (рис. 4). Очень часто такое бывает, когда приезжаете в другой город и вам говорят: «А знаете, у нас тут фонтан, он и поет, и танцует, и светится. А еще у нас ледовый дворец. А еще у нас пешеходная площадка». И ты киваешь, вроде как здорово, огромные деньги потрачены, но это никак не связано в одну красивую тему, это друг с другом никак не сочетается. Вот если придумать, как это связать, у города появится хороший «надстроечный» смысл.

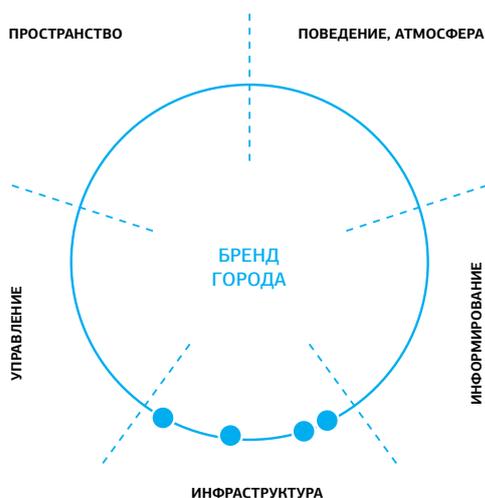


РИС. 4

А вот это (рис. 5) – классическое стратегическое планирование в среднем российском городе. Первая глава «Стратегии» – анализ ситуации, вторая глава – концепция развития, третья – разные мероприятия по улучшению ситуации (в ЖКХ, здравоохранении, образовании, строительстве и культуре). Понятно, что это опять никак не связано между собой и полностью игнорирует смыслы этого места.



РИС. 5

Вот это проблема для больших городов, так как тяжело тянуть все интересы к какой-то одной теме бренда (рис. 6). Множество тем, и за каждой из них свои лоббисты, свои политики, свои деньги, свое население. Когда каждый из них делает что-то, в целом выходит каша и ничего не получается. Такая ситуация в каждом большом городе мира, и очень трудно ее изменить. Но если есть очень сильная сцепка между разными частями местного сообщества, если коллективный разум более-менее един, то может получиться – как получается сейчас в Париже, в бразильских городах, в японских городах, в Сиднее, отчасти в Лондоне. Но в целом для большого города трудно это делать. Москва очень тяжелый случай для брендинга. Для такого тяжелого города, где не только московские, но и федеральные власти находятся, все это нужно согласовывать, проверять... Мировые столицы каждый день играют разные роли. Тот же Париж себя подает и как мировая столица любви, и как центр современного искусства, и как музыкальная столица и прочее. Вена – и как музыкальная столица, и как самый экологически чи-

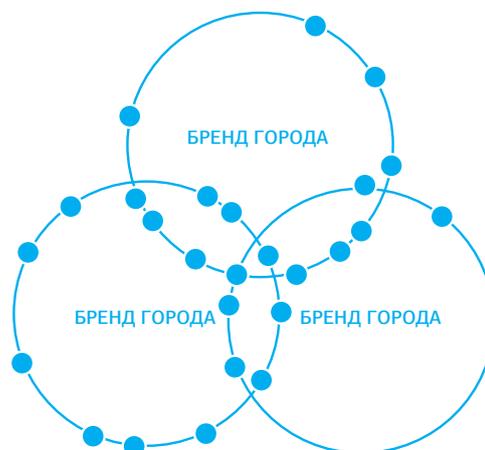


РИС. 6

стый город мира, и как город новых технологий, и как город инновационного транспорта. Все эти темы друг друга как бы нивелируют, мешают друг другу на одном поле. Я не знаю, насколько это мешает в целом брендингу больших городов, потому что даже при таком разном мы их знаем, любим, ценим, стремимся в них, что-то о них постоянно слышим... Но мне кажется, если бы где-то удалось объединить все в единый бренд, в Москве например, это было бы здорово.

### А может быть бренд для определенной целевой аудитории?

Обычно в больших городах так и происходит: что-то там для туристов, что-то для местных жителей, что-то для инвесторов. Но мне кажется, что это большой тормоз для продвижения города. Высший пилотаж, я считаю, это одна красивая идея, которую город за три года выжимает как лимон и перескакивает на следующую, в которой все стейкхолдеры опять находят интерес. Так происходит в Дубае, так происходит в Токио, так происходит в Йоханнесбурге: они умеют быстро переключиться, перекрасить-

МНОГО УЖЕ «ВКУСНЫХ» ГОРОДОВ – И В КАЖДОМ ГОРОДЕ ЕСТЬ ЧТО-ТО СВОЕ ВКУСНЬКОЕ. ЭТО НЕДООЦЕНЕННЫЙ ФРОНТ В ТУРИЗМЕ. У НАС ТУРИСТОВ КОРМЯТ ЧЕМ? СОБОРАМИ, ХРАМАМИ, МУЗЕЯМИ...

ся – как хамелеон. Меняется сама идея бренда. Что-то похожее происходит в Лондоне. Здесь очень помогла Олимпиада, ставшая отчасти новым брендом. Все вокруг нее объединились, сказав, что на три года, пока мы готовим Олимпиаду, мы все сходим с ума от нее, строим инфраструктуру, преподносим город как спортивную столицу мира, город

лучшего футбола и так далее. Вот теперь Олимпиада прошла – и Лондон снова на каком-то перепутье, не видно активных движений по продвижению города.

С другой стороны, я уверен, что маркетинг города не всем нужен. И вас хочу в этом убедить. И даже российским городам не всем он нужен. Бывает, если начать копать, ковырять, возбуждать местное сообщество на тему «что нам делать?» или привлекать каких-нибудь горе-дизайнеров, то можно ситуацию ухудшить. Может, лучше и не трогать ничего – и такое возможно.

### Я не понял: почему идеально, когда бренд сменяется через три-четыре года?

Я не говорил, что идеально, я сказал, что это возможно. Если где-то бренд живет и пользуется спросом сто лет – и слава Богу, прекрасно!

## У НАС ГОРОДА СЕГОДНЯ НЕ ЗАИНТЕРЕСОВАНЫ ДРУГ В ДРУГЕ

### На прошлом занятии вы говорили об ассоциации «вкусных» городов – расскажите подробнее!

Это пока только на уровне идеи существует... Нужна какая-то организационная основа, какой-то институт, который может платформу для этого обеспечить. Мне неохота работать с существующими косными чиновничьими платформами, нужно что-то живое. Ведь много уже «вкусных» городов – и в каждом городе есть что-то свое вкусненькое. Это недооцененный фронт в туризме. У нас туристов кормят чем? Соборами, храмами, музеями... И как-то не щелкает, что хочется и что-нибудь вкусненькое попробовать – местное, – и еще привезти домой... Это очень перспективное направление для межмуниципального сотрудничества у нас в стране, про которое тоже очень много говорят, но никто ничего не делает. У нас города сегодня не заинтересованы друг в друге! Каждый мэр стремится дружить прежде всего с губернатором, а не с соседним мэром. Они друг в друге скорее конкурентов видят – за инвестиции государственные, за людей... А вот прекрасный фронт работы – это совместное продвижение! Коллективный маркетинг!

Сегодня один проект межмуниципального партнерства именно на базе маркетинга уже пошел. Это проект, который называется «Великий чайный путь». Это китайско-монгольско-российский проект. В этот союз городов чайного пути входит уже шесть китайских городов, два монгольских и сорок российских. Чай – это прекрасный бренд. Это ценностный ряд прекрасный. Это вкусно. Это коммуникация, поскольку чай – это чаепитие, предлог для встречи. Это богатейший спектр сувенирной продукции. Это экономика, поскольку чаепроизводители и чаеоторговцы очень заинтересованы, чтобы были сквозные маршруты по их городам, чтобы чай продавать, чтобы им угощать.

Из сорока российских городов примерно двадцать еще на самом старте: «Возьмите нас тоже! Раз чай – давайте лавки купеческие открывать будем, давайте в торговом центре чайные стенды как-то по-особенному выделим, давайте придумаем наш местный сорт чая...» Но какие-то города уже очень продвинулись на этом пути. Кунгур, например, позиционирует себя как столица чайного пути, там сделано очень много. В Томске ребята (торгово-коммерческая компания) работают уже много лет, они выпускают свою линию чаев, но они также ведут мастер-

классы по чайной культуре, обучают людей, как отличить плохой чай от плохого... Просто приходят люди на бесплатные лекции вечером, в библиотеке, в торговых домах, и им рассказывают, что такое чай, как он выращивается, как его заваривают, как его пить, какие есть чайные традиции в разных странах мира...

Главный мегапроект, который они хотят продвигать, – это единый маршрут по городам Великого чайного пути. Главное, что в эту ассоциацию начали входить не только города, географически принадлежащие маршруту (чайный путь – явление историческое, когда-то из Китая чай везли через Монголию к нам в Россию на верблюдах, и потом российские купцы развозили их по городам), – так вот, сейчас многие города, которые не были на этом пути, тоже хотят в ассоциацию: «Мы тоже любим чай». Раньше по этому пути возили чай – сейчас чай уже никто не возит, но вместо чая по этому маршруту перемещаются идеи, дружба, партнерство, люди...

#### А как определить, когда городу лучше не делать бренд? Это чувствовать надо?

Настолько разные все города... Настолько разный в них микроклимат, взаимоотношения внутри сообщества, взаимоотношения между бизнесом и людьми, населением, властью и бизнесом... Правда, очень похоже на людей. Вот как вы для себя определяете, что вам уже пора бы сменить стиль жизни? Есть какие-то универсальные критерии? Нет! Каждый из вас сам – иногда болезненно, иногда легко – приходит к пониманию: я живу неправильно – надо что-то менять. Это происходит в разном возрасте, у кого-то много раз в жизни, у кого-то ни разу, у кого-то один раз... Так же и с городами – все это иррационально, на мой взгляд, очень иррационально. Ничего рационального, ничего, что можно было бы измерить логарифмической линейкой, в брендинге нет. Это такая социокультурная практика...



**ПЕЧАТНОЕ  
СЛОВО:  
ИЗБРАННЫЕ  
СТАТЬИ  
И ИНТЕРВЬЮ**

# Зачем?

## СТАТЬИ И ИНТЕРВЬЮ О МАРКЕТИНГЕ И БРЕНДИНГЕ, ИХ ЦЕЛЯХ И ПРОБЛЕМАХ

### АЖИОТАЖНЫЙ СПРОС НА МАРКЕТИНГ МЕСТ В XXI ВЕКЕ<sup>1</sup>

В новом столетии заговорили о «конце географии». Мол, в условиях стремительной глобализации мир становится настолько маленьким, что всепроникающий интернет уничтожает расстояния и настолько выравнивает конкурентные преимущества мест, что все города скоро станут похожи, как близнецы. Что они будут стремиться к экономически оптимальной одинаковости. И это якобы убьет их уникальность и красоту.

Нет. Как раз наоборот. Все это можно назвать началом совершенно новой географии и экономики, ведущей к неслыханному доселе культурному разнообразию мест. Дело в том, что в условиях, когда благодаря глобальным коммуникациям, стартовые условия развития мест выравниваются, города продолжают искать свои конкурентные преимущества. И находят их в собственных, уникальных чертах. А где они сохраняются? Прежде всего в сфере культуры. В Европе мы сегодня наблюдаем бум тематических мест. Это города Шекспира, Моцарта, Андерсена, города винные, сырные, города, живущие за счет кинофестивалей и выставок. Именно эта новая, странная экономика определяет поведение туристов и инвесторов. Именно таким, странным на первый взгляд, образом города сегодня лоббируют свои стратегические интересы. Именно это и есть маркетинг мест, с моей точки зрения.

<sup>1</sup> Тезисы к докладу на инвестиционном саммите в Донецке (октябрь 2012 года). В оригинале речь шла о восьми тенденциях; полностью доклад восстановить не удалось.

В сегодняшнем мире активно, но «подпольно» (почти незаметно для науки и СМИ) развиваются тенденции, которые делают маркетинг города условием его жизни и смерти. Вот о них и пойдет речь.

### ПРОДАЕТСЯ ГОРОД. СРОЧНО. ТОРГ<sup>2</sup>

Доля Москвы в промышленном производстве страны за последние 15 лет упала в разы. А, например, в Лондоне промышленность уже обеспечивает всего 3% поступлений в городскую казну, остальное – доходы от недвижимости, услуг, туризма. Еще совсем недавно территории всеми силами стремились расширить свою промышленную базу. А теперь промышленность скорее мешает продвинутым, динамичным и дорогим городам, вредит их имиджу. Рабочие места в производственном секторе замещаются на рабочие места на «верхних этажах» экономики и в сфере услуг, которые обеспечивают большие заработки горожанам и большие доходы в бюджет.

Мировая экономика меняется стремительно. Интернет проникает в самые отдаленные уголки и выравнивает «метрополии и провинции» в доступе к необъятным информационным ресурсам. Удобное географическое положение или обилие полезных ископаемых уже не гарантирует территории экономический успех. На пути товаров, капитала, рабочей силы все меньше барьеров, и они становятся все более мобильными.

<sup>2</sup> Эксперт-Урал. 2007. № 6. URL: [http://expert.ru/ural/2007/06/prodaetsya\\_gorod/](http://expert.ru/ural/2007/06/prodaetsya_gorod/)

В такой ситуации уже не территории борются за крупных инвесторов, а инвесторы всеми силами отстаивают право работать в комфортных для жизни и работы местах. Город как таковой становится субъектом экономики. Это с одной стороны.

С другой стороны, те же инвесторы борются за право вкладывать средства или высококвалифицированные специалисты – за возможность работать только в наиболее успешных городах. Для всех остальных российских городов через 3–5 лет начнется (а скорее всего, уже началась, просто мы этого не замечаем) эпоха жесткой конкуренции между собой. Предметом конкуренции будет решительно все: инвестиции, информационные потоки, талантливые преподаватели, врачи, менеджеры и туристы. В условиях, когда население страны ежегодно тает на 700–800 тыс. человек, для большинства поселений участие в этой конкуренции будет вопросом выживания.

Как в такой ситуации городам России найти свою экономическую и культурную нишу, как правильно оценить ситуацию и не очутиться на обочине экономического развития? Лучший способ, на наш взгляд, – срочно осваивать маркетинговые технологии. Почему именно маркетинговые? Потому что если представить, что пресловутые «инвестиционный климат», «качество жизни» или «туристические достопримечательности» – товар, то ими нужно не только обладать, но еще и уметь «продать» потенциальному инвестору, жителю или туристу. Почему «срочно»? Потому что забег выигрывает не тот, кто быстрее бежал, а тот, кто раньше выбежал.

## БЕГУЩИЕ ДАВНО...

Европейские и особенно американские города давно и страстно увлечены маркетингом, и у них можно было бы многому научиться. Для последних это вообще исконный образ жизни. С самого своего появления на карте города вынуждены были существовать в конкурентном поле борьбы за инвестиции. И это во многом определило американский менталитет. Сейчас в США города не стесняются продавать рекламодателям даже свое имя в обмен на инвестиции в городскую инфраструктуру. Так, жители техасского городка Кларк (Clark) решили переименовать свой город в Диш (Dish) в честь спутниковой сети Dish Net. Город Хафвэй (Halfway) в штате Орегон уже шесть лет назад превратился в Half.com. Владельцам одноименного интернет-магазина это обошлось в достаточно небольшую сумму (145 тыс. долларов).

Европейские города почувствовали потребность в маркетинге позже, с начала 80-х годов прошлого века, когда стала ощутимой экономическая конкуренция «азиатских тигров» на европейских рынках.

Высокозатратное европейское производство в стремительно глобализирующейся экономике теряло конкурентоспособность, и понадобились совершенно новые, нестандартные идеи, чтобы поддержать жизнеспособность городов, сохранить рабочие места. Многим городам, особенно промышленным, пришлось в буквальном смысле изобретать себя заново. (Взять хотя бы британский Бирмингем, который за последние 30 лет превратился из депрессивного промышленного центра в финансовый и развлекательный центр с преобладающей в экономике сферой обслуживания.) К началу нового столетия в ЕС уже трудно было найти город, который не был бы озабочен позиционированием на рынке и попытками продвигать свой имидж. И что же сейчас?

Сейчас в Европе настоящий бум тематических городов. Это города Моцарта и Шекспира, Ван Гога и Андерсена. Города театральные, горнолыжные, торговые, книжные, ботанические, гастрономические (винные, сырные, кофейные), музыкальные, игровые и многие другие, имидж которых трудно отнести к тому или иному типу. В последнее время маркетинговые усилия западных поселений реализуются в виде проектов с четкими, сугубо экономическими расчетами. Пример, ставший хрестоматийным, – деревушки на берегу шотландского озера Лох-Несс. Их маркетинговая стратегия была проста до гениальности: несколько удачных фото с «Несси» и правильный выбор медиаканалов по их распространению и популяризации. Сейчас, когда основная работа уже позади и поселения на берегах этого вечно холодного и неприглядного озера занимают лидирующие места по бюджетной обеспеченности в Шотландии, остается только раз в несколько лет ненавязчиво напоминать о «лох-несском чудовище», чтобы у местной экономики не было никаких проблем.

В Лондоне была разработана специальная маркетинговая программа с одной конкретной задачей: победить в гонке за право принять у себя Олимпиаду-2012. Программа с грандиозным бюджетом в 4,5 млн фунтов была запущена за 3 года (!) до проведения конкурса. А в Москве, которая, как известно, тоже принимала участие в этом конкурсе, до последнего момента велись публичные дебаты о том, нужна ли Олимпиада городу вообще, окупятся ли затраты города на этот проект. Лондон конкурс выиграл. Москва выбыла из числа пяти претендентов на победу первой. Пришло время делать выводы, и московское правительство, вероятно, начинает по-

УЖЕ НЕ ТЕРРИТОРИИ БОРЮТСЯ ЗА КРУПНЫХ ИНВЕСТОРОВ, А ИНВЕСТОРЫ ВСЕМИ СИЛАМИ ОТСТАИВАЮТ ПРАВО РАБОТАТЬ В КОМФОРТНЫХ ДЛЯ ЖИЗНИ И РАБОТЫ МЕСТАХ

нимать это. Летом 2006 года оно объявило, что приступает к созданию программы по улучшению международного имиджа Москвы. Бюджет программы весьма солидный, но что, собственно, будет сделано по программе, пока остается неясным.

### ...И ТЕ, КТО ТОЛЬКО ВЫБЕЖАЛ

В широком смысле маркетинг города – это продвижение интересов города. Ни больше ни меньше. Мы живем в эпоху лоббирования, и нет ничего зазорного в том, что наиболее активные города давно уже лоббируют свои проекты, программы, добиваются субвенций в московских коридорах (так уж устроено наше специфическое местное самоуправление) и ухаживают за инвесторами. Беда в том, что делают они это хаотично, почти вслепую и потому часто с нулевым результатом. Их маркетингу не достает системности.

Тем не менее за последние пять лет в России появились свои города-пионеры, берущие на вооружение маркетинг вполне осознанно. Почти вся страна узнала о существовании маленького города Мышкина с уникальным музеем Мыши. Проект оказался настолько удачным, что амбиции города сейчас рас-

ПРАКТИКА ПОКАЗЫВАЕТ, ЧТО  
МАРКЕТИНГОВЫЕ УСИЛИЯ  
ПРИНОСЯТ УСПЕХ ТОЛЬКО  
ТОГДА, КОГДА У ГОРОДА ЕСТЬ  
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ВИДЕНИЕ  
СВОЕГО РАЗВИТИЯ

простерлись до того, чтобы изменить маршрут знаменитого «Золотого кольца России», включив в него Мышкин. Великий Устюг стал родиной Деда Мороза и с каждым годом умножает доходы

от туристов со всей России. Урюпинск претендует на звание столицы русской провинции, эпицентра «настоящей России», очевидно, следуя известному ленинскому принципу «если процесс нельзя остановить, то его нужно возглавить». Ну а стратегическим пиаром Сочи сегодня занялись даже на федеральном уровне, и задача поставлена тоже вполне конкретная – победить в борьбе за право проведения зимней Олимпиады-2014.

Казань и Томск на зависть соседям весьма преуспели в привлечении федеральных средств на празднование юбилея города. Организация празднования тысячелетия Казани по масштабу своего пиара могла поспорить с федеральными нацпроектами, и в этом исключительная заслуга руководства и жителей республики. В 2010 году тысячелетие предстоит справлять Ярославлю, и уже сегодня город обновляет свою стратегию, проводит маркетинговые исследования о том, каков имидж города в России и каковы механизмы его формирования.

### СКАЖИ МНЕ, ДЛЯ ЧЕГО, И Я СКАЖУ ТЕБЕ, ДЛЯ КОГО

Маркетинг территории – понятие столь же модное, сколь и расплывчатое. Пришло оно из бизнеса, где компании давно уже не мыслят себя без разнообразных ухищрений по продвижению своих товаров. Неслучайно в России появились эксперты, которые считают, что город – та же корпорация, и пиарить его можно так же, как и бизнес. Но трудно с ними согласиться, потому что задачи развития фирмы и города разные. У фирмы – прибыль. У города – качество производимых им общественных благ.

Успешный маркетинг территории должен быть сугубо целенаправленным. Практика показывает, что маркетинговые усилия приносят успех только тогда, когда у города есть стратегическое видение своего развития. А такой пронциательностью сегодня могут похвастать лишь единичные города.

Стратегия развития на 15–20 лет вперед является исходным мотивом маркетинга, поскольку перед тем, как продвигать свои интересы, нужно понять, в чем именно они состоят. Маркетинг ради маркетинга в погоне за модой не имеет смысла. Городское сообщество должно четко представлять, что должно измениться в его жизни в результате маркетинга. Постановка задач автоматически ведет к определению целевой аудитории маркетинга, то есть тех, кто станет «покупателем» продаваемого города. Выделим четыре основные группы «покупателей»: инвесторы, туристы, сторонние группы влияния и потенциальные жители. С первыми двумя группами все понятно. Инвестиции – это кровь городской экономики. Туристы – это ходячие деньги, доходы городов, сделавших ставку на туризм, стабильно растут по всему миру. Именно на эти две аудитории в основном ориентирован маркетинг американских и европейских территорий.

В России, на наш взгляд, ключевыми станут две другие целевые аудитории – сторонние (или внешние) группы влияния и потенциальные жители.

Сторонние группы влияния – это люди, которые формально не имеют отношения к городу (часто даже и не бывают в нем), но при этом принимают решения, которые влияют на его жизнь. Например, региональные и федеральные чиновники. Или журналисты, формирующие представление о городе и влияющие на его имидж. Централизация власти, очевидно нарастающая в России, ведет к тому, что чем выше этаж власти, тем больше ресурсов у сидящего на нем чиновника для решения проблем конкретного места. А маркетинг может стимулировать его заниматься этим. Кроме того, во многих регионах сегодня управление налажено так, что никакие маркетинго-

вые инициативы города невозможны без согласования с региональными или федеральными властями.

Последняя из четырех целевых аудиторий – потенциальные жители. Это те, кого город может привлечь к себе в качестве постоянных резидентов. В условиях демографического кризиса в России (который в полную силу еще, между прочим, не грянул) города, которые не смогут это сделать, просто обречены на физическое вымирание. Уже сегодня многие соседствующие города разными способами начинают переманивать профессионалов разного профиля друг у друга. Охота за головами, так хорошо знакомая Западу, приходит и к нам. И главными охотниками будут опять же не фирмы, а города.

## ИНСТРУМЕНТАРИЙ НА СТАРТ

Для реализации своих маркетинговых стратегий города могут использовать широкий арсенал инструментов. Во-первых, городским властям надо избавляться от пренебрежительного отношения к работе с информационным пространством. Почти все муниципалитеты декларируют, что проводят информационную политику. На самом деле никакой политики нет. Местная власть и ее работа остается неизвестной и потому непонятной для горожан. Это сильно ослабляет рейтинг местных лидеров и лишает поддержки их реформы. Не говоря уже о позиционировании города вовне: городские сайты в массе своей – торжество формализма и скуки.

Второй и едва ли не самый важный фронт работ – городской имидж. Город должен придумать яркую, запоминающуюся историю о себе и постоянно и талантливо ее рассказывать. Эта деятельность включает в себя целый комплекс действий: переосмысление и популяризация городской символики, «раскачка» местного сообщества для генерации имиджевых идей и проектов для города, партнерство с местными рекламными и дизайнерскими фирмами для раскрутки городских культурных брендов, etc.

У российских городов сегодня есть уникальные возможности явить миру свой обновленный и уникальный образ. С одной стороны, созрела необходимость рекламировать себя. А с другой стороны, несмотря на бескрайность и разнообразие наших пространств, российские города живут и выглядят поразительно одинаково. Просто диву даешься, когда прилетаешь из Москвы в Петропавловск-Камчатский, выглядываешь утром из окна гостиницы и видишь почти все то же самое: такие же типовые дома, такие же рекламные вывески, такая же одежда на прохожих. Будто и не летел всю ночь, преодолевая 9 (!) часовых поясов. То есть наряду с необходимостью самовыражаться у городов есть бескрайнее (и

непаханое) поле для фантазии и творчества. Никакие имиджевые ниши в России еще не заняты. Это не Европа, где все знаменитости, достопримечательности, исторические события, традиции, природные ландшафты – все уже давно «приватизировано» городами, строящими на этом свою репутацию.

Сегодня городу нужно искать и культивировать в себе то, чем он не похож на других, что-то, что есть только у него, и именно это делать стержнем маркетинговой стратегии. А таких изюминок у российских мест и местечек может найтись больше, чем где бы то ни было.

Наконец, у городских властей и лидеров местных сообществ по ходу федеральных реформ и укрепления пресловутой вертикали остается все меньше возможностей для реализации своих лидерских амбиций. Успешная маркетинговая стратегия как раз могла бы стать той платформой, на которой креативным и амбициозным городским лидерам можно самоутвердиться, обогатить свой арсенал поблекших и банальных предвыборных лозунгов, сплотить вокруг себя горожан для решения местных проблем.

Главное – не забыть, что выбежать нужно первым.

## МАРКЕТИНГ МЕСТ: КАК ЭФФЕКТЫ ГАУДИ, ПОМПИДУ И ТЕАТРА РАБОТАЮТ НА СОЗДАНИЕ ИМИДЖА ГОРОДА<sup>1</sup>

Чем шире это распространено, тем менее осмыслено.

*Грегори Ханкинсон*

Тема маркетинга мест очень интересна и, как ни странно, пока еще очень поверхностно осмыслена специалистами. Сам термин появился всего лет 15–20 назад, и до сих пор даже терминологическое поле толком не сформировано. И проблема не только с маркетингом территорий, но и с маркетингом вообще (Филипп Котлер, пожалуй, наиболее признанный в мире маркетолог, в одной из своих книг собрал 84 определения маркетинга). Многие города, регионы, страны на деле занимаются маркетингом мест, но при этом не подозревают, что это именно так называется.

Теории территориального маркетинга нет. Порой маркетинговые действия являются лишь инструмен-

<sup>1</sup> SLON.ru. 2009. 11 сент. URL: [http://slon.ru/business/marketing\\_mest\\_i-193155.xhtml](http://slon.ru/business/marketing_mest_i-193155.xhtml)

том для решения проблем – скажем, провести какой-нибудь фестиваль, чтобы выбить деньги из бизнеса и вышестоящих бюджетов на ремонт местных дорог. Иногда задачи гораздо более глобальны и долгосрочны – например, выиграть право провести в своем городе Олимпиаду. Или сформировать позитивный образ региона в глазах инвесторов, туристов, вышестоящих чиновников, журналистов...

Британец Грегори Ханкинсон, написавший книжку «Маркетинг для территорий», начал ее так: «Чем шире это распространено, тем менее осмыслено». Вместо теории есть богатый опыт десятков, сотен зарубежных городов, которые интуитивно, исходя из своих понятий и проблем, пытаются продвигать себя.

Я определяю маркетинг мест как систему действий местных сообществ по продвижению интересов территории. Что территории нужно от соседей, от региона, от государства, от рынков сбыта? Нужно определиться с этим в стратегии развития места, зафиксировать там свои интересы. Но сегодня этого уже недостаточно. Надо еще и активно продвигать территориальные интересы. Задача же заключается в том, чтобы «продать» территорию инвесторам, туристам, потенциальным жителям. Как бы цинично это ни звучало. Инвесторам – чтобы охотно размещали на территории свои капиталы; туристам – чтобы с интересом приезжали сюда; потенциальным жителям – чтобы переезжали сюда жить.

Как показывает даже беглый анализ, города, которые начали осваивать маркетинговые технологии в начале нулевых годов, практически не заметили кризис. Те города, которые преуспели в маркетинге мест, демонстрируют очень хорошие показатели и по привлечению туристов, и по увеличению гостиничных мест, и по притоку инвестиционных средств.

Для США маркетинг городов стал родовым признаком страны. По мере того как осваивалась территория с востока на запад, только что появившиеся поселения начинали жестко конкурировать между собой за все: за ресурсы, за рабочую силу, за университеты, за туристов... Именно американские города и регионы первыми начали всерьез заниматься маркетингом мест, при этом не отдавая себе в этом отчета и не догадываясь, что позже возникнет такое понятие, управленческая технология, наука.

Потребность в маркетинге со стороны европейских городов возникла гораздо позже, в конце 70-х – начале 80-х годов прошлого века, когда стала совершенно очевидной возрастающая конкуренция «азиатских тигров» и Старого света. Стало ясно, что приходит новая экономическая эпоха, постиндустриальный переход несет с собой мощные вызовы. Города стали терять свои производственные функции

(особенно те, кто специализировался на промышленном производстве).

Города стали искать выход – выдумывать себя заново, искать новые смыслы, конкурентные преимущества, необходимые для выживания. Наиболее успешные примеры – Бирмингем, Глазго, Барселона, Роттердам, Эдинбург... Сегодняшняя Европа переживает бум тематических мест. Города театральные, горнолыжные, торговые, книжные, ботанические, гастрономические (винные, сырные, кофейные), музыкальные, игровые и многие другие, имидж которых трудно отнести к тому или иному типу. В последнее время маркетинговые усилия западных поселений реализуются в виде проектов с четкими, сугубо экономическими расчетами. Пример, ставший хрестоматийным, деревушки на берегу шотландского озера Лох-Несс. Их маркетинговая стратегия была проста до гениальности: несколько удачных фото с «Несси» и правильный выбор медиаканалов по их распространению. Сейчас, когда основная работа уже позади и поселения на берегах этого вечно холодного и неприглядного озера занимают лидирующие места по бюджетной обеспеченности в Шотландии, остается только раз в несколько лет ненавязчиво напоминать о «лох-несском чудовище», чтобы у местной экономики не было никаких проблем.

Все более активны в маркетинге крупнейшие азиатские города (Сеул, Гонконг, Шанхай), в США особенно много сил в этом направлении прикладывают Сиэтл, Портленд, Питсбург, Атланта, Чикаго.

Почему вообще появилась потребность и даже необходимость в маркетинге мест? Причин несколько.

Во-первых, меняются факторы, обеспечивающие успех в развитии территорий. Интернет проникает в самые отдаленные уголки и выравнивает «метрополи и провинции» в доступе к необъятным информационным ресурсам. Удобное географическое положение или обилие полезных ископаемых уже не гарантирует территории экономический успех. На пути товаров, капитала, рабочей силы все меньше барьеров, и они становятся все более мобильными. В такой ситуации уже не территории борются за крупных инвесторов, а инвесторы всеми силами отстаивают право работать в комфортных для жизни и работы местах. Территория как таковая становится субъектом экономики.

Во-вторых, мир все более состоит не из стран, а из городов, которые по возрастающей сотрудничают и конкурируют между собой. Об этом я уже писал в своем предыдущем посте. Экономический мир как карта площадей уходит в прошлое. Сегодня это мир узлов и связей между ними. Усиливающаяся конкуренция вынуждает территории искать новые, и все чаще нематериальные, ресурсы для развития.

А одним из таких важных ресурсов становится репутация территории.

В-третьих, жизнь современного человека виртуализируется. Информационные потоки все гуще, все ярче и все пестрее, противоречивее. И у нас нет времени проверить их достоверность. Поэтому мы вынуждены все более полагаться не на факты, а на их интерпретации. Это такое глобальное королевство кривых зеркал – мир интерпретаций фактов вместо самих фактов. Блоговая культура, кстати, – пример огромного мира интерпретаций. Поэтому регионам и городам все важнее заниматься собственным имиджем.

Для создания имиджа может потребоваться проведение целого комплекса работ – это и работа с информационным пространством, и поиск идентичности территории, и поиск идей, на которых можно этот имидж построить. Причем обычно все это делается и придумывается не где-то за пределами территорий, самый эффективный метод – мобилизовать местный креативный класс на эту работу. Хотя, повторюсь, каждый случай в маркетинге мест уникален, и нет универсального учебника, в котором была бы описана пошаговая инструкция и рецепт успеха.

В маркетинге мест инициатива может идти от власти, от общественных структур, от бизнеса... Действительно, бизнес может быть очень заинтересован в позитивном имидже территории, на которой он работает. Как мне сказал один риелтор: «Слушай, общаюсь с клиентами и каждый раз ловлю себя на мысли, что продаю не столько квадратные метры и дома, сколько место, где эти дома построены». Или, например, молодежь, которой очень важно, чтобы их город был модным. Если эту потребность вовремя не удовлетворить, город рискует потерять будущих жителей. Когда молодые люди общаются в интернете, пишут в своих блогах, им очень важно позиционировать себя как представителей модного, современного и динамично развивающегося города.

Иногда весь процесс маркетинга мест организуется почти бесплатно, иногда вливаются огромные бюджеты. Любопытно, что эффективность маркетинговых коммуникаций вовсе не зависит напрямую от бюджета. Можно потратить пару фунтов, как это сделали с Лох-Несс, и приобрести мировую славу, создав образ легендарного места с уникальной атмосферой, или затратить огромное количество денег на рекламу страны и ее красот, как это сделало правительство Турции, и не достичь какого-либо эффекта (по его собственному признанию).

Вообще, если смотреть на европейский опыт, то сложилось три ключевых модели маркетинга мест.

**Эффект Гауди.** Территория развивается через продвижение «гения места» – знаковой ключевой

фигуры, жизнь которой связана с этим местом. Барселона во многом обязана своим образом знаменитому архитектору Антонио Гауди, во многом благодаря которому город стал столь привлекательным в глазах туристов. Вся атмосфера огромного города пропитана сюжетами биографии и творчества этого мастера. Теперь на этот зонтичный бренд можно накручивать новые и новые проекты в самых разных сферах жизни города.

В Лондоне целый кусок города посвящен Шерлону Холмсу. Мы бродим по местам его «боевой славы», читаем памятные таблички и ловим себя на мысли, что почти поверили в сказочного героя как в реального.

**Эффект Помпиду.** Стержень маркетинговой стратегии – инфраструктурный мегапроект. Благодаря знаковому архитектурному сооружению город может существенно изменить и улучшить свой имидж, как показывает пример Парижа и Центра Помпиду, который помог представить Париж как город современной культуры и искусства.

**Эффект театра.** Город преподносит себя как витрину, как театральную сцену. Самый яркий пример – Эдинбург, где проходит, пожалуй, самый известный в мире театральный фестиваль и где вся городская среда подстроена под эту тему. Девиз города – «Вдохновляющая столица» (Inspiring Capital). К этому типу маркетинговых стратегий можно отнести все города, специализирующиеся на экономике событий: кино, выставки, конференции, зрелищные спортивные события. Еще один пример этого эффекта – городской выставочный центр (NEC) в Бирмингеме, который превратил город в одну из главных европейских событийных столиц. Экономика событий – градообразующая отрасль для города. Чрезвычайно прибыльная и экологически безвредная.

Мы в Институте экономики города разработали свою типологию маркетинговых стратегий территорий. Там оказалось 40 типов, разделяющихся на 8 групп.

У этих моделей, подходов, конкретных практик нет иерархии, они равнозначны и могут быть сильно видоизменены в зависимости от задач продвижения каждого конкретного места. В этом и кроется причина, почему до сих пор нет учебника: города и регионы слишком разные, и почти невозможно придумать универсальную схему, можно лишь предложить набор известных и новых технологий, принципов, но удачную комбинацию методов каждая территория должна находить для себя сама.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ НЕ ЗАВИСИТ НАПРЯМУЮ ОТ БЮДЖЕТА. МОЖНО ПОТРАТИТЬ ПАРУ ФУНТОВ, КАК ЭТО СДЕЛАЛИ С ЛОХ-НЕСС, И ПРИОБРЕСТИ МИРОВУЮ СЛАВУ

## МАРКЕТИНГ МЕСТ. РОССИЙСКИЙ КОНТЕКСТ: СКОРО МЫ СТАНЕМ СВИДЕТЕЛЯМИ ПОЯВЛЕНИЯ НОВЫХ РОССИЙСКИХ ГОРОДОВ<sup>1</sup>

Ни огня, ни черной хаты,  
Глушь и снег... Навстречу мне  
Только версты полосаты  
Попадают одна...  
А.С. Пушкин

У русского человека сложные взаимоотношения с местом своего обитания и с пространством вообще. Они очень отличаются от европейского восприятия пространства. Этому посвящены многие увлекательные работы историков, экономистов, психологов.

Будучи географом, уверен, что «виновата» наша география. Бескрайние просторы (почти в прямом смысле слова). Обилие ресурсов, которое отбивает охоту к их грамотному освоению. Пассивная созерцательность русской души, «ушибленной ширью» (по меткому выражению Н.А. Бердяева).

Может быть, поэтому в нашей стране так много «бессмысленных» мест?

Если нам дать задание вспомнить и записать на лист бумаги все российские города, которые мы знаем или хотя бы слышали, то сколько мы вспомним и напишем? Ну, 100. Ну, 200. Особо продвинутые вспомнят 250–300. Однако на самом деле в России 1100 городов (!). И в них проживает 80% российского населения (!). Города же в целом неизвестны нам потому, что подавляющее большинство их поразительно одинаковы по духу, настроению, бесцветны по внешнему виду, стандартны по набору вяло текущих там событий. И это в самой большой стране мира, которая при взгляде на карту поражает разнообразием природных богатств и красот, широчайшим спектром национальных, религиозных, культурных укладов.

В чем же причина серости наших мест? Помимо ментальных сложностей, с которых я начал, стоит вспомнить, что три четверти современных российских городов родилось в советское время, когда главными градоформирующими факторами в разные периоды были то эвакуация, то Госплан. В тайге или в чистом поле ставился завод, который затем постепенно обрастал жилыми кварталами на месте снесенных бараков строителей (а где-то и до сих пор не снесенных). Теперь, в другой экономике, в которой тот завод существовать никак не приспо-

соблен, он погибает, а вслед за ним бедствует и «социалка». И еще причина в том, что в нашем российском понимании Город – это дежурное понятие, имеющее набор таких же дежурных и скучных атрибутов – жилой фонд, завод, ЖКХ, трудовые ресурсы, администрация... Муниципальное образование, одним словом. Есть масса и других проблем, из-за которых мы игнорируем наши города. Например, специфическое местное самоуправление, по сути далекое от своего названия, или извечная нищета местных бюджетов.

Все это усугубляется глубокой депопуляцией. Население России ежегодно тает на 500 000–600 000 человек. При таких условиях через несколько лет между российскими городами возникнет острая конкуренция за профессиональные кадры. Пресловутый job hunting («охота за головами»), так хорошо известный Западу, приходит и к нам. Отметим также, что Мирфинкризис, который вроде как высвобождает рабочую силу, не решает проблемы, поскольку сокращенные сталевары почему-то не хотят быстро переучиваться в хирургов и инженеров.

Получается, что каждый здравомыслящий мэр должен увидеть перед собой понятную перспективную задачу – сохранить население, которое еще осталось, и привлечь в город тех, в ком остро нуждается местный рынок труда. Но, поняв эту мегацель, для ее реализации необходимо вооружиться соответствующей управленческой технологией. А это не что иное, как маркетинг города.

Трудно представить себе более благодатное поле для маркетинга мест, чем Россия. Ведь какую бы тематическую нишу ни выбрал себе город, он будет в ней первым. И это в стране с богатейшей тысячелетней культурой и пока еще не до конца утраченным креативным классом! Конечно, есть города, которым имидж достался как бы в наследство и которым, прояви они интерес к маркетингу, и не надо предпринимать особых усилий (Ульяновск, например, или Суздаль). Но «наследственный» имидж места легче разрушить случайным легким ветром в информационном пространстве. А иммунитета (практики маркетинга) нет...

Несмотря на то что тема маркетинга у нас становится очень модной, примеров успешных городских проектов очень мало. Обычно выделяют два примера, сегодня ставших уже хрестоматийными, – города Мышкин и Великий Устюг. И замечательны в них не столько сами найденные бренды (мышь и Дед Мороз соответственно), сколько то, что эти города являются первыми успешными «маркетологами». Вполне возможно, что именно благодаря этому они войдут в историю развития городского маркетинга и не-

1 SLON.ru. 2009. 11 дек. URL: [http://slon.ru/business/marketing\\_mest\\_ii\\_rossiyskiy\\_kontekst-213333.xhtml](http://slon.ru/business/marketing_mest_ii_rossiyskiy_kontekst-213333.xhtml)

вольно сместят акцент своих брендов: «Город, первым сделавший себя сам» вместо «Город мыши»...

Можно было бы иронизировать над экстравагантными идеями городов – пионеров маркетинга, если бы не одно странное совпадение: город Великий Устюг за последние 9 лет<sup>1</sup> стал лидером по туристической привлекательности на всем российском Северо-Западе. Рост туристического потока в 6 раз. Позади остались такие туристические бренды, как Новгород, Псков, Ярославль. То, что именно родина Деда Мороза делает такие экономические успехи, можно было бы считать совпадением. Но я уверен, что это не совпадение, а прямые причина и следствие.

Помимо городов-пионеров можно выделить когорту быстро подтягивающихся городов: Елабуга, Пермь, Лермонтов, Уссурийск, Новгород Великий, Сочи. Наверняка есть и много других, больших и малых мест, о которых мы пока не знаем. Интереснее наблюдать, как развивается этот процесс, кто стоит во главе и каковы факторы успеха.

Важный знак того, что «процесс пошел», был подан в текущем году. Казань и Нижний Новгород сражались за звание третьей столицы России. И сражались не где-нибудь, а в Роспатенте. По слухам, казанская заявка пришла в Роспатент на неделю раньше нижегородской, поэтому почетное право называться третьей столицей закрепили за Казанью. И лишили этого права любой другой город. Еще один полезный прецедентный опыт получает сейчас Сочи, стараясь прекратить беспорядочное использование коммерческими компаниями олимпийской символики города.

2009 год ознаменовался также быстро растущим интересом к маркетингу со стороны региональных администраций. А они, имея более солидные ресурсы, могут послужить полезным катализатором маркетинга мест.

В последнее время понятие маркетинга и брендинга территории обрастает в России вредными стереотипами. Например (**стереотип № 1**), стало вдруг принято считать, что брендинг территории – это разработка логотипа территории. Поэтому на момент, когда он нарисован, можно смело сказать, что брендинг состоялся, бренд готов. Ничего общего с настоящим брендингом это не имеет. Суть брендинга – своеобразного высшего пилотажа маркетинга – в том и состоит, чтобы создавать впечатление о месте, используя весь арсенал подручных инструментов. А разработка лого – это лишь один и далеко не самый важный элемент визуализации бренда.

**Стереотип № 2.** Имидж города можно разработать. А на его разработку даже объявить конкурс со сроком исполнения 3 месяца. Это также большое заблуждение. Имидж нельзя построить, как дом. Его можно только вырастить, как дерево. Да и не это является главной целью в маркетинге. Главное – не изменение имиджа, а изменение реальности для изменения имиджа. «Будь тем, кем хочешь казаться», – сказал философ.

**Стереотип № 3.** Маркетинг территории можно осуществлять теми же самыми методами и способами, какими фирмы проводят маркетинг своих товаров. На мой взгляд, это не так. Задачи совершенно разные. У фирмы – максимизация прибыли. У города – рост качества производимых им общественных благ, производство коих часто не приносит никакой прибыли. Лавочки на бульваре не приносят прибыль, равно как и заасфальтированные тротуары, фонтаны и детские площадки. Да и субъекты маркетинга разные. У фирмы – специалисты-маркетологи, у города – практически каждый из его жителей.

Если хотя бы один из перечисленных стереотипов овладеет массовым сознанием региональных элит и экспертным сообществом, то сама тема маркетинга мест в России будет непоправимо дискредитирована. Так же как дискредитировано и профанировано сегодня территориальное стратегическое планирование.

Сложно заглядывать в будущее, но мне представляется, что в самое ближайшее время мы будем свидетелями появления множества новых российских городов. Новых не в смысле новых ячеек расселения и размещения средств производства, а в смысле парада новых и ярких городских идентичностей, городских смыслов. Уверен, что абсолютно каждый город при желании может стать всем из ничего. Надо только очень захотеть. И если в городе нет ничего, кроме льда и снега, то лед и снег нужно делать местным брендом и эксплуатировать его. И если ваш город считают радиоактивной мусоркой, а на самом деле это не так, то сделайте, как сделали в ЗАТО Большой Камень (Приморский край): выпустите футболки с нарисованным веселым радиоактивным уродцем на груди, а под ним большими буквами – «Большой Камень: жизнь прекрасна!».

Не все города и регионы сочтут это нужным для себя. И это нормально и правильно. Имеющий уши да услышит...

ЕСЛИ В ГОРОДЕ НЕТ НИЧЕГО, КРОМЕ ЛЬДА И СНЕГА, ТО ЛЕД И СНЕГ НУЖНО ДЕЛАТЬ МЕСТНЫМ БРЕНДОМ И ЭКСПЛУАТИРОВАТЬ ЕГО

1 2000–2008. – Примеч. ред.

## МИФИЧЕСКОЕ ПРИТЯЖЕНИЕ<sup>1</sup>

Брендинг территории – это не абстрактное написание концепции, а постоянная работа по формированию нового восприятия окружающего пространства, поиску новых смыслов. Такая перезагрузка позволит городам сохранить население и найти свою культурную нишу.

Чем среднестатистический российский город А отличается от соседнего города В? Практически ничем: завод в центре, окруженный унылыми серыми зданиями. Их будущее предопределено: отток жителей. В условиях дефицита человеческого капитала это грозит деградацией населенного пункта. Конкуренция за людей – тренд ближайших десятилетий, во многом продиктованный демографическими провалами. В более выгодном положении – региональные центры, но даже им в ближайшие годы, за исключением Москвы, Санкт-Петербурга, Екатеринбурга, еще пары столиц субъектов РФ, рост населения не грозит. Что говорить о вторых городах. В этой ситуации муниципалитетам нужно научиться продвигать себя, в том числе через формирование городского бренда.

**БРЕНД НЕВОЗМОЖНО ПОСТРОИТЬ, КАК ДОМ, ЕГО МОЖНО ТОЛЬКО ВЫРАСТИТЬ, КАК ДЕРЕВО. ЭТО ТАКОЙ ПРОЕКТ, КОТОРЫЙ НЕ ИМЕЕТ КОНЦА**

да. Наиболее успешные примеры известны всем: Великий Устюг – родина Деда Мороза, Мышкин, где находится единственный в мире Музей мыши.

Как правильно брендировать город? Поиску ответа на этот вопрос посвящено немало литературы, тема стала предметом обсуждения для участников научных конференций. Например, одна из последних – «Брендинг малых и средних городов России: опыт, проблемы, перспективы», организатором которой выступил Департамент маркетинговых коммуникаций и брендинга Института государственного управления и предпринимательства УрФУ, прошла в нескольких муниципалитетах Свердловской и Курганской областей в конце марта – начале апреля. В числе выводов – с помощью брендинга можно не только сформировать имидж территории, но и существенно укрепить экономическую базу.

Какие еще бонусы сулит грамотное брендирование, каких ошибок нужно избегать и где искать идеи для имиджа? Об этом «С-М» беседует с руководителем сектора «Социальная политика и общественные коммуникации» фонда «Институт экономики города», ведущим экспертом Европейского института маркетинга мест, участником проектов развития в более

чем 50 российских и зарубежных городах Денисом Визгаловым.

**Денис Визгалов:** «Бренд – наполовину миф, наполовину реальность. Миф – это некий аванс, который заставляет городскую реальность подтягиваться до поставленной планки. И так двигаются очень многие западные города».

**– Репутация территорий становится важнейшим нематериальным активом. Как формировать бренд, как понять, чем уникален твой город?**

– Если бы эксперты знали однозначные и короткие ответы на эти вопросы, если бы существовала универсальная технология, которая рассказывала бы пошагово, что и как делать вплоть до конечного результата, тотчас же по всему миру зажглись бы новые бренды, но сразу бы и сгорели. Ведь бренд – это что-то уникальное, что есть только у тебя. И раз ты развиваешь уникальный имидж, то должен пользоваться уникальными технологиями его развития. Если что-то получилось здесь и сейчас, это означает, что оно, скорее всего, не получится завтра в другом месте. Каждый, кто следует пройденной колее, априори обрекает себя на неудачу. Например, заимствование идеи у города Мышкина обречено на провал. Все будут смеяться над Музеем кошки, и никто туда не поедет. Это как «Черный квадрат» Малевича: он такой один, и если кто-то нарисует красный круг или синий треугольник, то их никто воспринимать уже не будет. Ниша занята, ищите новые пути.

Если собрать за столом тридцать самых видных в мире специалистов по брендингу мест, то вы получите тридцать определений бренда, и каждый в чем-то будет прав, потому что каждый из них видит мир по-своему и пользуется своими технологиями. Это и хорошо, ведь если бы появился учебник или какая-нибудь федеральная программа с методическими рекомендациями по брендингу, мгновенно бы эта тема умерла, потому что все бы стали делать одно и то же и, естественно, ничего бы ни у кого не получилось. Есть очень вредный стереотип у нас в стране, что бренд можно построить. Выделили бюджет, запустили конкурс, выбрали исполнителя, он за два месяца сделал бренд и уехал, и мы теперь город-бренд. Это большое заблуждение, потому что бренд невозможно построить, как дом, его можно только вырастить, как дерево. Это такой проект, который не имеет конца. Так же, как не имеет конца, например, местное самоуправление. Это постоянное развитие. Задача эксперта – запустить этот процесс и вовлечь в него жителей. Это первая функция «внешнего» эксперта. Местный креативный класс играет здесь главную скрипку: его идеи, его исполнение. Никто не бу-

<sup>1</sup> Сити-менеджер, Екатеринбург. 2012. № 4. [Беседовал Артем Коваленко]. URL: <http://www.old.frip.ru/newfrip/cnt/analitic/sel?cid=9719> (Комментарий Д. Визгалова к публикации материала в своем блоге: «Содержательный получился разговор. Интервью редко таким бывает».)

дет навязывать ему готовые решения – вы город-сад, а вы – город-мост, вы – город Деда Мороза, а вы еще кто-то. Это они все и без нас знают. А вторая функция – рассказать, что и где происходит, у кого получилось или не получилось.

В Кунгуре Пермского края тоже реализуется проект по брендингу. Мы посоветовали остановиться на идее с Небесной ярмаркой, но расширить воздушноплавательную нишу – это не просто город, в котором каждое лето проходит фестиваль воздушных шаров, а Небесный город, который связан с воздухом, свободой, полетом, высотой, высокими стандартами.

## ГЛАВНОЕ – ИДЕЯ

– Какими еще стереотипами, мифами оброс брендинг? Какие ошибки допускают территории? Например, раньше многие считали, что логотип – это и есть бренд.

– Сегодня мало кто рискнет назвать логотип брендом места. Люди уже понимают, что бренд – это нечто большее, чем просто картинка, значок, вывеска. Соответственно, и брендинг – это не просто смена вывески. Это работа по изменению смыслов места. Это не изобразительное искусство и графика, а кропотливое социокультурное проектирование. Какие еще есть стереотипы? Я отмечу еще один, сейчас он актуален, но, как кажется, быстро сойдет на нет. Идет сильная переоценка брендинга. Есть мнения, особенно среди местных чиновников, что это панацея от всех городских проблем. Как только у нас появится бренд, все автоматически изменится в лучшую сторону: и преступность исчезнет, и дырки в трубах закроются, и народ станет добрее. Но брендинг не подменяет собой жизнь города. Это только одна из форм его существования, точно так же, как, например, программно-целевое планирование или строительство жилья. Этот миф грозит инфляцией самого понятия «брендинг». Опасность в том, что чиновники после 3–4 корявых проектов будут говорить: «Мы вложились в создание бренда, а жить лучше не стало. Значит, брендинг – туфта». Еще один стереотип: больше денег – узнаваемее бренд. Вся мировая практика показывает, что никакой корреляции между количеством потраченных денег и успехом бренда нет. Вы можете потратить миллиарды и миллионы, а эффект будет ноль. И наоборот. Таких примеров масса. Самый показательный – шотландское озеро Лох-Несс. Первый макет знаменитого чудовища стоил порядка 4 фунтов стерлингов. Этого было достаточно, чтобы изображение Несси обошло весь мир. Не нужно было никакой специальной программы. А Турция по итогам 2011 года вышла на первое ме-

сто по количеству затраченных денег на брендинг страны. Но после оценки успешности этой программы ее организаторы признались, что эффект от нее нулевой: туристический поток (с поправкой на кризис) практически не изменился. Деньги в брендинге не главное. Важна идея.

– Не менее важно, чтобы идеей бренда весь город пропитался, в том числе чиновники. Как эта «кухня» изнутри выглядит? Как выстроен процесс? Нужно сразу всех оповестить, что мы ищем идею?

– Раньше мы напарывались на эту ошибку. Мы объявляем, что начинается процесс брендинга в городе N, что мы начинаем искать мегатему для города. Местные газеты, чиновники, бизнесмены начинают шевелиться. Оказывается, что идей много и все они уже вынесены на публику. В этой ситуации сложно выделить и лоббировать одну из них. Двигаться нужно иначе. Сначала что-то интересное надо внутри придумать, но не афишировать. Потом сделать небольшой проект (архитектурный, инфраструктурный или информационный), который протестировал бы реакцию общественности. Когда процесс строится так мягко, горожанам начинает казаться, что то, что предлагается, ими самими давно продумано и осмыслено, что это их собственная идея.

Я бы такую метафору предложил. Вот вы приезжаете в город, предлагаете идею какую-то, что город – это не белое поле, а это, например, тигр. И нужно вырастить этот бренд, нужно выложить из элементов мозаики (конкретных проектов) эту картинку тигра. Ничего не получится. Потому что все будут кричать: «Какой же мы тигр? Мы не тигр, мы заяц». Или: мы лиса, или: мы лев. И ничего у вас не получится. Каждая частичка мозаики, которую вы будете класть, будет сопровождаться внешним сопротивлением. Лучше выкладывать эту мозаику постепенно, никому об этом не объявляя. Вот проект интересный сделали, и вот проект интересный сделали. Между ними вроде бы нет никакой связи. И вдруг потом жители, которые потенциально были противниками этой идеи, говорят: «Ого, смотрите-ка, это ведь на что-то похоже. Это же тигр!» По этой логике местная культурная элита, краеведы, историки, бизнесмены, депутаты – они все вливаются в этот процесс. Они сразу начинают считать, что испокон веков были тигром. Самое главное – не просто придумать абь что. Важно найти связь с историей города, с его знаковыми личностями. То есть напомнить городу, что он тигр только в том случае, если в нем и в самом деле есть что-то тигриное.

## АВАНС ДЛЯ ГОРОДА

### – Над какими проектами вы сейчас работаете?

– В процессе развития находится наш проект в Магадане, например. Очень интересный город, но больше всех других страдает от негативного имиджа. В общероссийском представлении это обледенелый край света, наполненный преступностью и прочим негативом. Это разительно отличается от реальности, которая там есть, но при этом создает хорошую почву для брендинга. За что мы ухватились, что будем развивать – это Магадан как праздник души. Оказалось, что местное сообщество – очень сплоченное. Поскольку это остров и географически сильно оторван от всех других городов, там сплоченнее люди. Они все дружат как земляки. Если выходцы из Магадана встречаются в Москве, они с готовностью и удовольствием общаются и помогают друг другу в случае необходимости. Можно поспорить, но, на наш взгляд, магаданская диаспора – самая дружная из всех в мире. Каждый год 1 августа ее представители собираются у Большого театра. И Магадан как праздник души, как место встречи – это удачная основа для бренда. Но мало объявить, что мы – праздник души, нужно это все время подтверждать действиями. Думаю, что в этом году они запустят проект, который подчеркнет их общность. Я им предложил закупить несколько тысяч дешевых китайских фонариков, обязательно одинаковых. Потом договориться, чтобы все жители города, предположим, каждую пятницу в 7 часов вечера вывешивали у себя эти фонарики на окнах и включали на 1 час. Получится, что весь город од-

В СОВЕТСКОЕ ВРЕМЯ ГОРОДА ВОСПРИНИМАЛИСЬ НЕ КАК МЕСТА ДЛЯ ЖИЗНИ, А КАК ТОЧКИ ДЛЯ РАЗМЕЩЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНЫХ СИЛ. ЗАВОД СТАВИЛСЯ В ЧИСТОМ ПОЛЕ, ПОТОМ ВОКРУГ НЕГО ВЫРАСТАЛ ГОРОД

новременно будет светиться зелеными или красными огнями. Это создаст фантастическую атмосферу общности. Нигде у нас в стране этого еще нет.

В Кунгуре Пермского края тоже реализуется проект по брендингу. Была продолжительная дискуссия. Есть сторонники идеи, что Кунгур – это город на Чайном пути, а есть идея, связанная с Небесной ярмаркой. Это фестиваль воздухоплавания, который здесь проходит каждое лето. Мы посоветовали остановиться на втором варианте, но расширить воздухоплавательную нишу. Это не просто город, в котором каждое лето проходит фестиваль воздушных шаров, а это Небесный город, который связан с воздухом, свободой, полетом, высотой, высокими стандартами. Это находит отражение в городских дискурсах: «Город у нас небольшой, но мы выше этого». Это очень влияет на местное информационное поле, на отношение людей к своему городу.

Главное отличие маркетинга в российских городах и в зарубежных в том, что там борются в основном за туристов, инвесторов, а у нас разгорится конкуренция за потенциальных жителей

### – То есть бренд – это все же миф?

– Это наполовину миф, наполовину – реальность. Миф – это некий аванс, который заставляет городскую реальность подтягиваться до поставленной планки. К примеру, Великий Устюг такую планку поставил. И подтягивается. Вся инфраструктура маленького города зимой трещит по швам от наплыва туристов. Он не справляется с этим потоком, а едут в основном дети – это ведь очень непростая целевая аудитория: их нужно чем-то кормить, как-то развлекать, где-то селить. Вся администрация с осени, вместо того чтобы готовиться к отопительному сезону, как в любом нормальном российском городе, готовится к наплыву туристов: ищет инвесторов, организует рекламные акции, строит гостиницы. Получается, что бренд – это наполовину миф, это обязательно правда, это не жесткое отражение в зеркале той хорошей реальности, которая в городе есть. Это желание будущего, но после появляется потребность соответствовать этому мифу. И так двигаются очень многие западные города.

## ЧЕЛОВЕК В ДЕФИЦИТЕ

– Для США маркетинг городов стал родовым признаком страны. Они конкурируют друг с другом во всем: в ресурсах, рабочей силе, университетах, привлечении туристов... Наши города не осознали важности брендинга или у нас нет такой конкуренции между территориями? Почему в России так много серых мест – одинаковых? У нас 1100 городов, а мы не знаем и четверти.

– В советское время города воспринимались не как места для жизни, а как точки для размещения производительных сил. Завод ставился в чистом поле, потом вокруг него вырастал город. Люди жили, чтобы ходить на завод, а не ходили на завод, чтобы жить. И как ни странно, это все отражалось на городском пространстве, менталитете жителей, культурной жизни, архитектуре, планировании. Вот по такой схеме у нас родилось и существовало примерно две трети городов страны, они все служили цехами одной большой корпорации. А зачем украшать цех? А зачем делать из него что-то уникальное, как-то позиционировать его среди других? Мы все – звенья одной большой экономики, мы приносим пользу нашей стране, тем более что нами рулят, говорят, что производить и кому продавать. Сегодня эти «цехо-

вые» города оказались брошенными. И выяснилось, что они в одном конкурентном поле. Они начинают бороться за инвестиции, туристов, жителей. За жителей в первую очередь, потому что в условиях глубокого демографического кризиса человек становится дефицитом. Мы уже ощущаем огромный дефицит рабочих кадров – электриков, сварщиков, каменщиков, экскаваторщиков, слесарей. И может быть, это как раз и будет главным отличием маркетинга в российских городах от маркетинга в зарубежных, потому что там борются в основном за туристов, инвесторов, а у нас разгорится конкуренция как раз за потенциальных жителей.

Человек становится мобильнее. Он выбирает не офис – они все одинаковые, – а городскую среду. Он может выбрать крупный город, где выше зарплаты, больше возможностей для самореализации, зато он часами будет стоять в пробках и постоянно пребывать в состоянии стресса. Либо он будет жить в маленьком городе, дышать свежим воздухом, любоваться природой, но меньше зарабатывать. Маркетинг поможет ему разобраться с этим выбором, потому что те городские сообщества, которые ориентируются на конкретные целевые аудитории, знают, как продать свое место, чем заинтересовать этого человека, как его привлечь.

#### – А в Штатах конкурентная городская среда изначально была заложена?

– Изначально, но там есть колоссальное отличие от нашей среды. Там намного выше мобильность населения. И там люди выбирают не жилье, а работу. Жилье всегда можно легко снять, сдать, купить, продать. Есть люди, которые кочуют по всей стране, переезжая с одного рабочего места на другое, а жилье не проблема. А у нас наоборот: в первую очередь, когда человек переезжает, думает, где он будет жить. Работа – это второстепенное.

И еще одно существенное различие: там характер культурной, общественной жизни иной. Совершенно другой уровень толерантности, терпимости ко всему «ино». Могут ли люди совершенно разных национальностей, разных возрастов, разного профессионального уровня жить вместе? Могут. Все университетские городки выросли именно в такой среде, где каждый воспринимает себя свободной частичкой этого странного мира. У нас с этим очень тяжело. Многие города, в которых есть мозги и интересные люди, которые могут что-то придумать и внедрить, живут в очень агрессивной среде. Когда ты живешь в такой среде, у тебя нет желания фонтанировать идеями. Ты все время думаешь: а как это воспримут, а не посчитают ли тебя белой вороной, а не будут ли

считать сумасшедшим? Это очень ограничивает. Особенно это, конечно, проявляется в молодежной, подростковой среде. А ведь именно в этом возрасте наступает осознание, творческий ты человек или нет.

Я сам вырос в маленьком городе в Башкирии. Типичный металлургический город с населением 70 тыс. человек. Последние несколько лет никому из населения даже в голову не приходило взять и написать что-то о месте, где они живут. А почему так называются улицы, а почему у нас такие памятники, а что нам делать с огромной и заброшенной водонапорной башней в центре города, которая стоит с 1916 года? Для людей все это привычно, обыденно. И когда ты пишешь об этом в местной газете, потом все говорят: почему мы раньше не задумывались об этом?! Потому что не было традиции переосмысления мест. Сейчас в Белорецке, откуда я родом, а ему 250 лет в этом году исполняется, меняется сознание. Я являюсь свидетелем этих перемен, и это прекрасно.

## БИРКА НА ТЕРРИТОРИЮ, ИЛИ КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ БРЕНДИНГА ГОРОДА<sup>1</sup>

– С вашей точки зрения, когда и почему возникла/зародилась потребность в маркетинге территорий? Расскажите об истоках возникновения этой практики и самого термина?

– Очень трудно с определенностью ответить, когда это все началось. В мире это вообще давняя технология: в разные времена разные местности испытывали потребность в продаже себя инвесторам, туристам или кому-то еще. Территории испокон веков боролись за туристов, особенно там, где наблюдалась густая сеть курортных городов, например в Германии. В то время было очень популярно лечение на целебных водах, а число покупателей такого рода отдыха ограничено, это и создало один из первых мощных импульсов в конкуренции мест за «потребителей». В США подобная практика стала характерным «родовым признаком» для всего североамериканского государства: по мере развития страны и продвижения ее колонизации с востока на запад каждое вновь возникающее поселение с первого дня существования начинало конкурировать со своими соседями. За то, чтобы именно здесь прошла железная дорога, чтобы именно у них размещался суд штата, поскольку это давало возможность повысить статус территории с деревни до города. И со временем

<sup>1</sup> Bulletin. 2012, май. № 1–2 (83–84). С. 34–35. Материал подготовлен PR-департаментом Media Arts Group.

это стало неотъемлемой частью местной культуры, менталитета, на этой почве и был взращен знаменитый американский местный патриотизм, когда любовь человека к собственному городу сильнее, чем его любовь к штату или стране в целом. Именно отсюда обилие флагов штатов на домах американцев, особенная любовь к местным спортивным командам, символике, атрибутике в одежде и прочее.

Что касается Европы, то мощная волна интереса к этой теме захлестнула ее в 80-х годах прошлого века, когда ее традиционная экономика стала фатально проигрывать конкуренцию «азиатским тиграм», когда стало выгоднее завозить корейские автомобили к себе, чем производить свои, или производить свои автомобили не у себя стране, а, к примеру, в Африке. Тогда в Европе поняли, что экономическое превосходство уходит и надо искать новые конкурентные преимущества, которых нет нигде. А что это? Это местная идентичность, культура, что-то исключительное, свое. А как это продвинуть? Через маркетинг, брендинг. И пошел бум тематических мест в Европе. Это города Шекспира, Моцарта, Ван Гога, сырные города, винные города, театральные города, киногорода...

А относительно определения самого термина – это сложный вопрос, поскольку, если собрать за одним столом 30 самых известных специалистов по маркетингу территорий в мире, то вы получите от них 30 разных определений, и каждое из них будет по-своему правильным. Ведь те определения, которые даются бренду в корпоративной сфере, неприменимы на уровне территорий, потому что корпорация и город – это совершенно разные вещи и цели у них соответственно разные. У компании главной задачей является прибыль, у города – это качество услуг, то есть не доходная, а расходная часть. Трудно найти город, который бы гордился своим профицитом, ведь важно то, как вы тратите свои средства, на что, с какой эффективностью. У меня есть свое определение бренда места. Это эффект его позитивной узнаваемости, который возникает тогда, когда идентичность места совпадает с его имиджем, когда то, что местные жители говорят и думают о своей территории, совпадает с мнением всего мира, вот в этих условиях может возникнуть эффект бренда. Это идентичность места, репрезентированная в разных привлекательных формах.

**– От кого должна исходить инициатива по планированию и реализации маркетинговых мероприятий для территории?**

– Инициаторами проекта выступают самые разные силы: где-то это власть, которая заинтересована

в улучшении своего имиджа на месте. Иногда власть таким образом преследует собственные цели, к примеру выиграть местные выборы, и для этого им нужен проект по перезагрузке территории. Очень часто инициатором таких проектов выступает бизнес, потому что он чувствует, что имидж товаров и услуг, которые производятся в городе, напрямую зависит от имиджа места, в котором они произведены. Те, кто это чувствуют, начинают вкладывать средства в маркетинг мест, таких примеров очень много, иногда даже создается бизнес-консорциум, и люди вкладывают свои деньги, нанимают креативную команду. Где-то некоммерческие организации, общественные объединения выступают инициаторами процесса, это тоже очень важный ресурс, который часто недооценивается ни властью, ни бизнесом. А ведь местный креативный класс, местная творческая элита выдает те идеи для бренда места, которые как раз и оказываются самыми выигрышными.

**– Какие ключевые модели, направления маркетинга территории, существующие на сегодняшний день, вы можете назвать/выявить?**

– Тут нельзя выбрать какую-то одну методику и по ней осуществлять задуманное. По двум причинам. Первая: бренд – это уникальная вещь, создание которой требует уникальных технологий. Часто, приезжая в какой-то новый город, я осознаю, что накопленный мной опыт здесь не годится и я должен заново вникать во все особенности этой территории – климат, взаимоотношения, своеобразие – и придумывать для нее что-то свое. Ведь если вы пойдете по проторенному пути, то бренда не будет априори, это будет уже не бренд. Это как черный квадрат Малевича: если кто-то нарисует сегодня красный круг или синий треугольник, это вызовет только насмешки, потому что эта ниша уже занята. Точно так же и в брендинге мест: если вы начинаете идти чужим путем, то упираетесь в стенку.

**– В чем, на ваш взгляд, заключаются причины отставания в развитии направления маркетинга территорий в России?**

– Здесь нет соревнования по одной шкале. Я был на многих международных конференциях по брендингу мест и могу сказать, что мало территорий осознанно этим занимаются. Часто бывает так, что следующий выступающий противоречит предыдущему, но в экспертном сообществе не принято оспаривать чьи-то технологии, скорее наоборот – обогащаться за счет них. Нельзя сказать, что Россия отстала и проходит чей-то путь... Просто у каждой территории задачи и цели разные. Туристический успех

европейского и западного направления – это не результат развития брендинга, это результат развития этих территорий, государств за сотни лет. Например, абсолютно невозможно представить, что в Сан-Франциско едет масса туристов в результате успешной программы по маркетингу этого места... Ведь это результат естественного развития территории. И вот это, кстати, один из главных вопросов в брендинге мест: если мы видим и допускаем то, что есть города-бренды, означает ли это, что из города можно сделать бренд направленными усилиями? Ответ неочевиден. Даже несмотря на то, что есть примеры, когда город своими внутренними силами, силами своего креативного класса успешно перезагрузился. Тот же Мышкин – хрестоматийный пример успешного брендинга, ни одна конференция не обходится без этого примера. Хотя если вы приедете туда, то увидите, что этот имидж идет намного впереди реальности. Но в этом и есть главный экономический смысл маркетинга. Сначала вы получаете некий имидж, а потом этот толчок создает вам новые импульсы к движению, что, в свою очередь, и заставляет местную администрацию шевелиться и дотягивать реальность до этой планки. Подобный процесс происходит сейчас в Великом Устюге, где поток туристов каждый год увеличивается в среднем на 20%, а для маленького города это огромная цифра. И получается, что если вы сунулись в это дело, то нужно соответствовать: строить гостиницы, расширять дороги, создавать развлекательные программы, заниматься имиджем места... Ведь уже некуда деваться. То есть территория получает аванс, который потом вынуждена отрабатывать.

## ЗЮГАНОВ И ПУСТОТА. РАЗМЫШЛЕНИЯ О МЕСТНОЙ ИДЕНТИЧНОСТИ [О ГОРОДАХ КАК БРЕНДЕ РОССИИ]<sup>1</sup>

Геннадий Андреевич Зюганов спровоцировал меня на эту статью. Он возмутился, что в Ростове-на-Дону прошла конференция, посвященная развитию региональной идентичности. «...И в этом сборище принимали участие поляки, американцы и даже (!) украинцы». Проблема серьезная. Того и гляди Ростовская область объявит независимость, чтобы затем сразу же присоединиться к Украине. Нельзя, нельзя народу думать над тем, кто он такой! Как только выходит

из цеха или отвлекается от телятника, так начинает задумываться, и сразу же начинаются проблемы. У государства.

Бывая в регионах, я часто спрашиваю людей: «Где ты живешь?» И люди, чуток подумав, отвечают: «Я живу в лучшем городе мира». «Я живу на улице Ленина, дом 52, квартира 94». «Я живу в грязной дырище и мечтаю отсюда уехать». «Я живу на Урале». И так далее. Так вот, по Зюганову, такие опросы подрывают национальную безопасность и целостность страны. Потому что в них содержится «чуток подумав».

Казалось бы, ерунда. Какая разница, где ты живешь? Не знаем, кто мы – азиаты или европейцы, южане-северяне, – ну и пес с ним. Русская идентичность как идея, как дискурс затерта и мифологизирована до банальности. Но у этой проблемы есть одно практическое следствие: у русского человека очень тяжелые взаимоотношения с местом своего обитания. И это слишком многое определяет в нашей повседневной жизни. Начиная с внешнего облика наших городов и заканчивая уровнем инфляции. Россияне глубоко аспатиальны. Аспатиальность – это пониженная реакция культуры на пространство, в частности на расстояния, границы и место.

Примеры для наглядности.

Реакция на расстояния. Несколько лет назад, работая над программой развития Перми, проводили опрос среди москвичей: «Как вы думаете, в скольких километрах от Москвы находятся Пермь и (для сравнения) Рязань?» Рязань респонденты размещали, конечно, ближе, чем Пермь, но в обоих случаях расстояния этих городов до Москвы назывались в два раза больше, чем на самом деле.

Городничий в «Ревизоре» говорит: «Из нашего города в какую сторону ни скачи, три дня никуда не доскачешь». И это не просто констатация факта. Это культуроформирующий фактор. Руководство к (без)действию.

Реакция на границы. «Из-за равнодушия к границам россияне вполне отдаются тем рубежам, которые устанавливает для них государство, и безропотно адресуют свой местный патриотизм тем губерниям, областям или краям, которые выкраивают на карте российские власти», – пишет наш выдающийся географ Л.В. Смирнягин.

Реакция на место. «Мой адрес не дом и не улица. Мой адрес – Советский Союз». Вот она, кристальной чистоты и простоты формула. Национальная идея в формате шлягера. Начинается, как положено, с отрицания (отрицание отвергает размышление).

ГОРОДНИЧИЙ В «РЕВИЗОРЕ» ГОВОРИТ: «ИЗ НАШЕГО ГОРОДА В КАКУЮ СТОРОНУ НИ СКАЧИ, ТРИ ДНЯ НИКУДА НЕ ДОСКАЧЕШЬ». И ЭТО НЕ ПРОСТО КОНСТАТАЦИЯ ФАКТА. ЭТО КУЛЬТУРОФОРМИРУЮЩИЙ ФАКТОР. РУКОВОДСТВО К (БЕЗ)ДЕЙСТВИЮ

<sup>1</sup> Опубликовано в блоге Д. Визгалова 21 октября 2013 года.  
URL: <http://vizgalov.livejournal.com/22177.html>

Всё это точно подытожил Н.А. Бердяев: «Русская душа ушиблена ширью». Получается странная инверсия: чем необъятней наша страна, тем меньше каждый из нас ценит это пространство и считает своим. Чем шире простор, тем ближе к телу пролегает граница между «моим» и чужим». У нас «мое» заканчивается, как только мы выходим за дверь своей квартиры. А там, за дверью, начинается «не мое» – подъезд, двор, улица, поликлиника, автобусная остановка, город...

ТЕРРИТОРИАЛЬНАЯ ИДЕНТИЧНОСТЬ – ЭТО ЧУВСТВО СОЦИАЛЬНОЙ ОБЩНОСТИ, ПОВОДОМ ДЛЯ СОЛИДАРНОСТИ В КОТОРОМ ВЫСТУПАЕТ МЕСТО ЖИЗНИ. БОЛЕЕ ПРОСТО – ЭТО ЧУВСТВО ЗЕМЛЯЧЕСТВА

Едешь по Приморскому краю, вдоль Японского моря, например из Большого Камня в Находку, а за окном – фантастическое кино. Невероятной красоты скалистые прибрежные бухты перемежаются поселками с покосившимися заборами, брошенными военными городками с черными, выбитыми оконными рамами, строительные бараки времен комсомольскихстроек, в которых до сих пор живут. Все, что рукотворно, – все как-то нарочито уродливо. Можно подумать, что это осознанное архитектурное юродство: чем безобразней мы живем, тем сильнее подчеркиваем красоту первозданной природы.

Не понимая, «кто мы», люди не понимают, зачем им все эти просторы, что с ними делать?

Так что размышления по поводу региональной и местной идентичности для нас очень важны. Что это за понятие, которое так сильно напугало Зюганова?

Территориальная идентичность – это чувство социальной общности, поводом для солидарности в котором выступает место жизни. Более просто – это чувство землячества. Это чувство имеет матрешечную структуру. Каждый из нас является носителем нескольких территориальных идентичностей – как минимум национальной (русской), субнациональной (сибиряк, кавказец, уралец, волжанин, южанин), региональной (скажем, житель Псковской области) и местной или городской (петербуржец, ростовчанин, костромич). Каждая из этих составляющих имеет для нас разную степень важности. Вот почему так важно спрашивать, где ты живешь. Потому что ответ на этот вопрос определяет, к какому географическому уровню привязано у человека его патриотическое чувство. На карте какого масштаба искать «самостоянье человека и все величие его»? Поскольку, на каком уровне живет чувство малой родины, на том уровне у человека больше мотивация что-то реально менять вокруг себя в соответствии со своими представлениями. Там ему не все равно. Там он политически активнее. Экономически активнее. Культурно активнее.

Есть и еще одна, и, как мне кажется, более важная тема. Помимо «мартешки» местных идентичностей, россияне обладают множеством других идентичностей – национальной, религиозной, социальной, возрастной, гендерной и многими другими. И как ни печально, самые важные из них являются сегодня конфликтными, то есть разделяющими людей, а не объединяющими. Россию не назовешь сегодня страной братских народов (если только иронизируя). Россию нельзя назвать христианской страной. Россию нельзя назвать богатой страной (по разрыву между доходами богатых и бедных мы на одном из первых мест в мире). Ее нельзя назвать однозначно ни европейской, ни азиатской. Ни одна из этих идентичностей не может быть платформой, отталкиваясь от которой можно было бы искать российскую национальную идею (еще одно неизбежное увлечение российской интеллигенции) и стратегию развития страны.

А вот территориальная идентичность как раз могла бы стать такой платформой. «Каждый кулик хвалит свое болото» – разве это плохая национальная идея для России? В России 1100 городов, и все они по-своему уникальны, разнообразны и удивительны. Именно эта идентичность у нас в стране сейчас на подъеме, что называется. В большинстве регионов идет бум местного самосознания, и особенно среди молодежи. Повсеместно снимаются разнообразные видеоролики с общей идеей «наш город крут». Эти ролики (многие – в стиле рэп) очень просты по исполнению, технические средства их съемки все более доступны. Трое-четверо подростков могут сделать такую штуку за один день, и в этот же день разместить ее в YouTube. Уже на следующее утро ролик расплзается по всему региону и дальше – по всей стране. Предприниматели подхватывают и запускают маркетинговые проекты «Покупай N-ское!». В десятках городов запускаются общественные и бизнес-проекты по поиску, формированию городского бренда. И отрефлексированные представления о местной идентичности здесь оказываются очень полезными.

Вот и прекрасно! «Россия – страна тысячи городов» – это было бы превосходной национальной идеей, после чего сразу же во многом становилась бы ясной и понятной стратегия развития страны хотя бы лет на десять-пятнадцать вперед. Города впитывают в себя все лучшее и все худшее, что есть в культуре народа. Города – это сгустки местной идентичности. Не товары, люди или события, а именно российские города – это лучший бренд России. И есть как минимум десять аргументов, доказывающих это. Но об этом напишу в следующий раз.

## ДЕСЯТКА ЛУЧШИХ ГОРОДОВ КАК БРЕНД РОССИИ<sup>1</sup>

Эффектное по звучанию слово «бренд» пробило себе место в русском языке.

Все чаще его можно слышать не столько от рулевых бизнеса, сколько от чиновников самых разных уровней. Понятия «бренд региона» и «бренд города» уверенно поселились в лексике региональной прессы и телевидения. При этом суть явления остается непонятной для обывателей, задающихся логичными вопросами: что это и зачем это?

Согласно многим социологическим исследованиям, репутация России, несмотря на растущие глобальные амбиции, быстро ухудшается, особенно в Европе и других экономически развитых регионах демократического лагеря. По-прежнему, как и испокон веков, Россия остается *terra incognita* для большинства ключевых зарубежных аудиторий (инвесторы, туристы, политики) и воспринимается сквозь призму диких стереотипов, зачастую далеких от реальности. Это сильно вредит российскому инвестиционному климату, туристической привлекательности, препятствует проникновению российских товаров на внешние рынки.

Государство в спешном порядке ищет бренды или материалы для их строительства (как будто их можно взять и построить). В 2008 г. даже была принята Концепция продвижения национальных брендов. Однако здесь опять же имеются в виду товары и услуги, поставляемые регионами и городами, которые нуждаются в раскрутке. Однако мне кажется, что Россия имеет уникальные шансы для доказательства более амбициозной гипотезы: сами российские города, а не их товары, в перспективе являются лучшими брендами страны. Продвижение городов как брендов страны в наибольшей степени отвечает ее национальным интересам и приоритетам ее развития в XXI веке.

### ПРОДВИЖЕНИЕ ДЕСЯТКИ ИЛИ ДВАДЦАТКИ РОССИЙСКИХ ГОРОДОВ МОГЛО БЫ СТАТЬ СТЕРЖНЕМ В ФОРМИРОВАНИИ БРЕНДА СТРАНЫ.

#### Девять аргументов в пользу этой гипотезы.

**1. Корни.** Россия исконно – страна удивительных городов. Издавна Россия поражала воображение иностранцев не столько расстояниями, сколько количе-

ством городов. По мере укоренения и развития городов они скрепляли, «держали» территорию, быстро становились эпицентрами местного самосознания, местных культур, из чего, в свою очередь, складывались российская государственность и российский менталитет. Даже само рождение государства и его символики складывалось не иначе, как соперничество между 4–6 городами – претендентами на столичный статус.

**2. Status Quo.** В сегодняшней России насчитывается примерно 1200 городов. Но сколько мы знаем? Сколько вспомним, играя в города? Ну, 150, ну, 200... Что мы о них знаем? Практически ничего. Хотя в них проживает более  $\frac{3}{4}$  населения страны, десять крупнейших городов производят более половины российского ВВП. Почему-то эти факты находят до странности мало внимания в общественной жизни, в информационном пространстве. И даже наоборот, бытует стереотип, что исконные русские корни, ценности, традиции, вера, культура в настоящее время скрыты где-то в сельской глубинке, а в городах они, напротив, гаснут и гибнут. Понятно, что это не способствует развитию местного самоуправления, городского патриотизма и гражданского общества, о которых так много говорят, но не более того. И так, плацдарм для популяризации и тематического расцвечивания русских городов необозрим.

**3. Реклама мест** становится все более распространенным инструментом экономической политики стран. Одно из ярких проявлений этой тенденции – феномен мировых городов (*world cities*). Все более очевидно, что не транснациональные корпорации являются локомотивами мировой экономики, а скорее мировые города, коих по разным классификациям насчитывается от семи до нескольких десятков. Эти города, расположенные в 15–20 странах, становятся командными пунктами мировой экономики и все более заинтересованы скорее в укреплении связей между собой, чем каждый из них со своими странами. Иными словами, коммуникации и деловые связи между Лондоном и Сингапуром интенсивнее и крепче, чем связи Лондона с Кембриджем.

Мировые города – это один из общепризнанных мировых брендов сегодня. И каждый значительный (а также каждый считающий себя таковым) город претендует на вхождение в этот «элитарный клуб». При этом ни один из российских городов не соответствует критериям мирового города. Только Москва была принята в состав WC, да и то с большой натяжкой – по объему циркулирующих здесь денег. Мир все более состоит не из стран (площадей) а из городов (командных пунктов).

<sup>1</sup> Опубликовано в блоге Д. Визгалова 3 июля 2012 года с комментарием: «Наткнулся на свою давнишнюю статью (3-летней давности), перечитал и подумал, что идея совсем не успела устареть. Решил ее подвоскресить...» Первоисточник неизвестен. URL: <http://vizgalov.livejournal.com/11990.html>

**4. Имидж города** всегда многообразен, и в этом его большое преимущество. Каждый город – это живой организм, состоящий из множества самых разных элементов, лучшие из которых могут быть объектами рекламы. Город – это его люди и его традиции, его знаменитые горожане (гении места) и его уникальная история, архитектурный облик и местные товары. В каждом городе есть своя изюминка. Каждый без исключения город уникален и неповторим, что так важно для любого объекта маркетинга, поскольку главное в бренде – это его уникальность.

**5.** В мировой практике уже накоплен солидный **опыт «раскрутки» городов**, несмотря на то что в качестве специально созданных проектов такие работы были инициированы сравнительно недавно – 30 лет назад. Успешных зарубежных примеров, когда стратегия продвижения города становилась стержнем имиджа страны, масса: Glasgow Smiles Better, Sydney Freedom Capital, Bilbao Land, I Love NewYork, I Am Sterdam и многие-многие другие проекты.

В России, кроме ставших хрестоматийными примеров Мышкина и Великого Устюга, на ум не приходит ничего. Хотя формируется группа активных городов, предпринимающих усилия «быть на слуху»: Казань, Пермь, Екатеринбург, Сочи и другие. На этот опыт можно опираться при осуществлении общероссийского проекта.

**6. Города – это самый устойчивый из всех видов брендов.** Имидж страны ассоциируется с поведением государства, властей в первую очередь, поэтому он легко подвержен изменениям политической конъюнктуры. Международный имидж Нью-Йорка, Чикаго, Сан-Франциско и Сиэтла в совокупности ярче и позитивнее, чем имидж США. Имидж Франции становится ничем без Парижа. Иерусалим – это много больше, чем Израиль и Палестина вместе взятые. Имидж Санкт-Петербурга как одной из культурных столиц Европы остается незыблемым на фоне быстро ухудшающегося имиджа России

Корпоративные бренды подвержены многим рискам, они, как правило, быстрее устаревают, к тому же более затратны и, самое главное, с большим трудом завоевывают статус общенациональных, поскольку это все же коммерческие проекты. В отличие от них город-бренд трудно вырастить, но и трудно разрушить. Он гораздо менее подвержен политическим и экономическим факторам риска. У России уже есть мощные, столетиями взращенные, города-бренды, работающие на имидж страны. Многие из них даже старше самой России (Москва, Ярославль, Владимир, Новгород).

Так что России в этом плане есть что выставить, чем гордиться. Но работа предстоит большая, поскольку системный маркетинг мест в общенациональном масштабе России до сих пор не был знаком. Как, впрочем, и другим странам. (Оцените уникальность шанса!)

**7.** Российская специфика конкуренции между городами состоит в том, что предметом конкуренции в ближайшие годы будут **не инвестиции, а люди, жители**. В условиях, когда население страны неумолимо тает, для большинства городов участие в этой конкуренции будет вопросом самосохранения на карте родины. Когда человек сам по себе станет «дефицитом», между городами неизбежно развернется жесткая конкуренция за него, как носителя знаний, профессиональных навыков, творчества, способностей. Развитие городов как брендов представляет городам неоценимый шанс по сохранению своих и привлечению потенциальных жителей.

**8.** Продвижению городов России заведомо гарантирована **мощная низовая поддержка**. Проект будет восприниматься на ура местными и региональными властями. Это обеспечит необходимый административный ресурс. При правильной организации это вызовет активное включение широких слоев населения, что подтолкнет формирование местных сообществ и придаст идее гражданскую легитимность (что будет прецедентом, между прочим). Наконец, проект будет поддержан местным бизнесом, поскольку любой корпоративный бренд имеет место производства и бизнесмены знают, что имидж товара, произведенного в городе, очень трудно поднять выше имиджа самого города.

Так что брендинг городов – это гарантированно общенациональный проект. А связь спускаемых сверху инициатив с позитивной и энергичной реакцией «снизу» – это как раз то, чего так не хватает нынешним проектам общенационального масштаба. Исключение – Сочи, национальный проект с географической «пропиской».

**9. Развитие идеи «города – национальные бренды»** способствовало бы реализации многих национальных идей России. В частности:

1) Россия – это не только Москва (обратное – очень расхожий и вредный стереотип как внутри страны, так и за рубежом). Россия богата регионами, для которых города служат средоточием их экономического, духовного и интеллектуального богатства; 2) Россия – это федерация, что критически важно для страны с необъятной территорией. Не мешает вспомнить нам самим прежде всего, что Рос-

сия – федерация; 3) концепция городов-брендов может послужить катализатором формирования региональной политики России, которой у нас так до сих пор нет, а также катализатором стратегического планирования развития городов и регионов. Наконец, также важная задача – стимулирование конкурентоспособности регионов на внутреннем рынке и на международных рынках товаров и услуг.

Понятно, что воплощение столь мощного, истинно инновационного и амбициозного проекта потребовало бы на первых этапах мощной, творчески заряженной воли где-то на самых верхах. Но ее пока не видно. И понятно почему... Заботы другие. Но городам необязательно ждать. Можно начинать действовать без высокой санкции.

Кто из городов смелый?

## ИНВЕТОРЫ И ТУРИСТЫ ВОЗНИКНУТ АВТОМАТИЧЕСКИ<sup>1</sup>

Я спросил у Дениса Визгалова, как называется любовь к малой родине по-научному?

«Ну, допустим, “потребительская лояльность к месту происхождения продукта”. Но разве это лучше звучит? Любовь – она и есть любовь», – улыбнулся специалист номер один в России по маркетингу территорий.

В таком случае это интервью – еще один разговор о том, как любовь может преобразить буквально всю нашу жизнь...

**– Почему властям и общественности важно думать о маркетинге территории? Что это дает?**

– Это многое дает и людям, и малой родине. Люди по-другому обустривают место своего обитания. Что российских туристов до сих пор так примагничивает к Европе? Вот эта крайняя забота о своих придомовых мелочах – садиках, лавочках, фасадиках, дверных ручках... В результате каждый город в целом выглядит неотразимо, и это создает колоссальное позитивное впечатление. Сравните, например, два аналогичных цеха, в одном из которых по колено грязь, а в другом чистенько и красиво. В каком цехе производительность будет больше?..

**– Народ сам должен созреть для нового позиционирования своего места в мире или нужен толчок?**

– Всегда нужен толчок, серия толчков. Они могут появляться и внутри места, и снаружи. А может быть так, что возвращается человек домой из путешествия с широко распахнутыми глазами и задумывается: «А чего это мы-то так скучно здесь живем?»

Наша страна устроена вертикально. Поэтому ключевая роль в маркетинге мест принадлежит местным властям. И это, замечу, чисто российская, точнее, постсоветская специфика. Если местная команда вменяемая, если люди там равнодушные, то все идет хорошо. Если же равнодушные, то все быстро затухает, даже если бизнес и общественность уже готовы активно вкладываться, поддерживать.

**– Существуют ли успешные примеры такой работы у нас и за границей?**

– Очень много. Заграничный опыт очень разный. В Европе он яркий, культурный, событийный.

Для американцев маркетинг своего города – это вообще родовая признак страны. С самого ее зарождения города начинали конкурировать между собой за все: чтобы подороже продать земельные участки, чтобы именно через них проложили железную дорогу, чтобы именно у них, а не у соседей, открыли университет и так далее, до самых наших дней.

В России примеров меньше, но это просто потому, что начались первые проекты по целенаправленному маркетингу мест совсем недавно – 3–5 лет назад. Рано еще оценивать. Но есть уже и хрестоматийные примеры – Великий Устюг, Плес, Мышкин.

**– Правильно ли понимать, что маркетинг мест – это привлечение туристов?**

– Оценивая свои проекты как бы со стороны, замечая, что большинство из них нацелены в первую очередь на «продажу» города не вовне (инвесторам, туристам...), а внутрь, на собственных жителей. Чтобы люди нашли поводы любить свое место, чтобы молодежь не уезжала, чтобы предпринимательская активность была повыше. Если это начинает работать, то инвесторы и туристы возникают автоматически, сами собой, без специальных усилий.

## ЧЕЛЯБИНСК ЗАКОМПЛЕКСОВАННЫЙ

– На Урале принято сравнивать губернские города. Екатеринбург с Челябинском, Челябинск с Пермью и Курганом...

– Да, сравнивать безумно интересно, тем более что во всех названных городах созрело какое-то

ЧТО РОССИЙСКИХ ТУРИСТОВ ДО СИХ ПОР ТАК ПРИМАГНИЧИВАЕТ К ЕВРОПЕ? ВОТ ЭТА КРАЙНЯЯ ЗАБОТА О СВОИХ ПРИДОМОВЫХ МЕЛОЧАХ – САДИКАХ, ЛАВОЧКАХ, ФАСАДИКАХ, ДВЕРНЫХ РУЧКАХ...

<sup>1</sup> Медиазавод. 2013. 19 дек. [Беседовал Айвар Валеев]. URL: <http://mediazavod.ru/articles/142187>

ожидание. Они все похожи на долго сжимавшуюся пружину, которая должна вот-вот «выстрелить». Пермская пружина, в общем, уже «выстрелила», и нужно время, чтобы оценить, что это было... Так сложилось, что я знаю Пермь и Екатеринбург намного лучше Челябинска и Кургана. А может быть, это не «сложилось», а как раз закономерно.

Возможно, как раз из-за однобокости своего знания мне кажется, что Екатеринбург и Пермь намного более живые и активные, чем Челябинск. А Курган, на мой взгляд, является, увы, «самым никаким» горо-

**ГОРОДА СЕГОДНЯ – ЭТО АККУМУЛЯТОРЫ ВСЕГО САМОГО ЖИЗНЕСПОСОБНОГО, УНИКАЛЬНОГО, ТВОРЧЕСКОГО. ТРИ ЧЕТВЕРТИ РОССИЯН ЖИВУТ В ГОРОДАХ. ГОРОДА ВПИТЫВАЮТ В СЕБЯ ВСЕ ЛУЧШЕЕ И ВСЕ ХУДШЕЕ, ЧТО ЕСТЬ В КУЛЬТУРЕ НАРОДА**

дом России. Екатеринбург – жутко амбициозный, это чувствуется в дыхании этого города. Но под этими амбициями есть основания. Пермь тоже кипит амбициями. Поскольку оснований под этим несколько меньше, то все вспышки активности там ярче, а промежутки между ними больше. Челя-

бинск же просто фатально недоозвучен и потому недооценен.

Очень обидно: мощнейший город с миллионным населением, а такой... тихий и, не побоюсь этого слова, закомплексованный. Как подросток, который во многом лучше всех в классе, но страшно стесняется своих прыщей. А раз он так себя не ценит, то и другим до него дела нет.

**– У вас есть идея «Россия – страна тысячи городов». В чем ее смысл?**

– Смысл заключается в поднятии статуса города вообще. Города сегодня – это аккумуляторы всего самого жизнеспособного, уникального, творческого. Три четверти россиян живут в городах. Города впитывают в себя все лучшее и все худшее, что есть в культуре народа.

Города – это сгустки местной идентичности. Российские города необычайно разнообразны культурно, климатически, по характеру поведения. Между тем мы живем, как бы не замечая городскую ценность России. И это притом, что города в России в жутком дефиците. У нас их просто не хватает – на такую-то гигантскую территорию!

Да еще и население убывает довольно приличными темпами. Так что срочно нужна региональная политика, нацеленная на поддержку городов, на их пропаганду, на привлечение туда новых резидентов, профессионалов, на создание там благоприятных сред. «Россия – страна тысячи городов» – чем не национальная идея? Вы же знаете, что любой уважающий себя русский должен за свою жизнь придумать хотя бы по одной национальной идее. Это многове-

ковое увлечение русской интеллигенции. Не будем его забывать.

## ЧТО НАС ОБЪЕДИНИТ?

**– Из чего состоит современная российская идентичность?**

– О, это самый сложный вопрос нашей культуры. И остающийся без ответа. Сколько веков мучаемся, спрашивая, кто мы такие и почему мы такие. У каждого из нас есть, наверное, свой образ России. Для меня это прежде всего необъятный, просто бесконечный простор. И из этого простора, из самого сознания его бесконечности вытекают безволие и нелюбопытность, тайна, фатализм, трогательная сентиментальность, искренность, врожденное отсутствие чувства меры во всем, одаренность, доброта. И тройка, конечно. Та самая, гоголевская тройка: «Куда летишь ты?» А она не дает ответа... Столетиями ничего ведь в нас не меняется.

**– Почему в последнее время возникает такая резкая реакция на дискуссии о региональной идентичности? Нет ли здесь действительно опасности для целостности России?**

– Многих раздражает, когда в регионах задумываются. Неважно даже о чем. Это такие фантомные боли советского имперского сознания: Россия – это огромный, единый, железобетонный кулак, в котором все мозги и решения собраны в одной точке. А все остальное – послушная мышечная масса. Трудно представить себе более ущербный взгляд на современную Россию и более опасный для ее развития.

Россия невероятно разная – культурно, природно, исторически, климатически... И в этом заключается ее главная красота и мощь. Опасность для целостности всегда наступает как раз тогда, когда на огромной территории все решается в одной точке. Это даже не политика. Это физика, механика!

Те, кто знает мировую историю, со мной согласятся. И потом, Россия – это федерация. Давайте вспомним это слово на минуточку. Заглянем в словари, прочитаем, что оно означает.

**– Может ли местное самосознание быть стимулом для развития всей страны и методом разрешения социальных конфликтов?**

– Вот, кстати, есть у меня одна красивая гипотеза...

Россияне обладают множеством идентичностей (чувств общности) – национальной, религиозной, социальной, возрастной, гендерной и многими другими. И, как ни печально, самые важные из них являются

сегодня конфликтными, то есть разделяющими людей, а не объединяющими. Россию не назовешь сегодня страной братских народов (разве что иронизируя). Россию нельзя назвать христианской страной. Россию нельзя назвать богатой страной (по разрыву между доходами богатых и бедных мы на одном из первых мест в мире). Ее нельзя назвать без оговорок ни европейской, ни азиатской. Ни одна из этих идентичностей не может быть платформой для сплочивания людей и решения разных проблем, что называется, всем миром. К сожалению, все это разделяющие и противопоставляющие нас друг другу рубежи, а не наоборот.

А вот территориальная идентичность (городской патриотизм) как раз могла бы стать такой платформой. «Каждый кулик хвалит свое болото» – разве это плохо? Именно эта идентичность у нас в стране сейчас на подъеме.

В большинстве регионов происходит бум местного самосознания, особенно среди молодежи. Повсеместно снимаются разнообразные видеоролики с общей идеей «наш город крут». Трое-четверо подростков могут сделать такую штуку за один день и в этот же день разместить ее в YouTube. Уже на следующее утро ролик расползается по всему региону и дальше – по всей стране. Предприниматели подхватывают и запускают маркетинговые проекты «Покупай N-ское!». В десятках городов запускаются общественные и бизнес-проекты по поиску, формированию городского бренда. И отрефлексированные представления о местной идентичности здесь оказываются очень полезными. Не товары, события или даже люди, а именно российские города – вот лучший бренд России!

# Как?

## СТАТЬИ И ИНТЕРВЬЮ ОБ ИНСТРУМЕНТАХ И ПРАКТИКАХ МАРКЕТИНГА И БРЕНДИНГА

### БРЕНД КАК КАША ИЗ ТОПОРА<sup>1</sup>

Это очень похоже на кашу из топора, где идея бренда и выполняет роль такого топора. И если она найдена правильно, можно сварить прекрасный суп. Иными словами, это стратегическое планирование.

Мы живем с вами в сумасшедшее время – из всего надо делать шоу. Если вы не умеете из города делать шоу, то, даже если он прекрасный, с пляжем, солнцем и хорошей инфраструктурой, он все равно будет проигрывать остальным, у которых вообще ничего нет, но есть шоу, и на него ломятся туристы.

**БРЕНДИНГ ТЕРРИТОРИИ – ЭТО СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, КОТОРОЕ ПРОВОЦИРУЕТ НЕКОЕ КОЛЛЕКТИВНОЕ СУМАСШЕСТВИЕ ВОКРУГ КАКОЙ-ТО КРЕАТИВНОЙ ИДЕИ, И ОНА СТАНОВИТСЯ ЛАКМУСОВОЙ БУМАЖКОЙ НА ВСЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ, ДЕЛАЕТ ИХ ОСМЫСЛЕННЫМИ**

Как, например, английский Глостер. Никакой инфраструктуры нет, никаких особых исторических достопримечательностей. Но ежегодно сюда съезжаются 15 тысяч человек, чтобы догнать круг сыра, пущенный с крутого склона. Кто первый поймал – тот национальный герой, с ним пьет чай королева, с ним фотографируются, ему выдают рекламные контракты. Происходит это, как они утверждают, с 1600 какого-то года. Сумасшедший дом! Но сколько за 3 дня соревнований съедается этого сыра, выпивается пива, сколько остается денег в гостиницах, в такси, сувенирных лавках и т.д.! Неслучайно все это финансирует местная ассоциация производителей сыра.

Есть три зоны поиска бренда.

Нижняя зона – символический капитал места. Это все уникальное, что есть в городе. Знаменитости – бывшие,

настоящие, вымышленные, музеи, здания. Берете что-то одно из этого и говорите – вот он, наш бренд. Например, как в Рязанской области Добрыня Никитич.

Второй уровень – местные ценности. Квинтэссенция из всего уникального. Какие гуманитарные особенности есть у нашего населения, на чем зиждется местная идентичность. Был пример с Кировоградом, где почему-то очень много всяких школ и танцевальных студий. Танец – это движение, это местная культура, это красиво. Мы предложили слоган: двигайся со вкусом. И вдруг люди, которые ничего общего не имели с танцами, увидели в нем свое: авиаторы – полет, владелец колбасного производства – вкус продукта, машиностроительный завод – движение.

И наконец, верхняя зона поиска бренда – это полная абстракция, как Дед Мороз, который к Великому Устюгу никакого отношения не имеет. Любой город мог бы сказать – Дед Мороз живет у нас. Это 100-процентный миф, не связанный ни с историей, ни с местной идентичностью. Просто они были первые. Или свежий пример – Стерлитамак, в котором мы работали. Оказалось, что у него всего по три: три горы, реки, крупного завода, вокруг которых выросло по три микрорайона, три ДК, ТЦ, даже три гуся на гербе города. Три – это 3D, и мы вышли на слоган: жизнь в полном объеме. Каждая «Д» расшифровывается и наполняется своими смыслами, и все у них перешло уже в деловую область. Это пример того, как найти идею в верхней части пирамиды.

А теперь – как дальше реализовывать все это?

Есть 5 направлений действий по выращиванию бренда. Первое – проект в пространстве, второе – разработка инфраструктуры проекта, третье – управление, то есть институты брендинга, которые работают

<sup>1</sup> Журнал «МД». 2014. № 2 (10). С. 14.

с брендбуком, шаблонами, реализуют проекты. Здесь же – сотрудничество с бизнесом, которое выражается в том числе и в помощи по интерпретации идеи. Четвертый – культурные проекты, тексты, графика. Пятый – проекция всей этой бурной деятельности в информационном пространстве – ролики, брошюры, сайт, форумы, выступления, музыка, газеты, кино. И чем больше проектов в этих пяти направлениях, тем состоятельнее и понятней будет сама идея бренда.

Талантливый город, как талантливый актер, должен уметь играть все. И короля Лира, и козу, и кирпич, и сарай. Поэтому если в городе есть критическая масса людей, способных перезагружать город, выдумывать его все время заново, то такой город сыграет все что угодно, придумает 100 проектов, сделает из любой идеи пространство, инфраструктуру, событийный ряд. И наоборот. Если такой критической массы в городе нет, если всем все равно, то, какую бы гениальную идею кто бы ни предложил, ничего не получится.

У меня есть такое неформальное определение брендинга места. Я считаю, что это эффект позитивной узнаваемости места, всеобщей позитивной известности. Брендинг – это вектор, который двигает нас по пути известности и любви. В отличие от государственного, муниципального управления, от целевых программ и уставов брендинг ни к чему не обязывает. Поэтому всегда замешан на юморе, веселье, игре слов и смыслах. Там всегда много эмоционального заряда. Потому что задача и состоит в том, чтобы перевести наше представление о городе из рациональной плоскости в эмоциональную.

## МИФ И МАЛЫЙ БИЗНЕС: БРЕНД – ЭТО ИГРА, НО ОНА ПРИНОСИТ ХОРОШУЮ ДОБАВЛЕННУЮ СТОИМОСТЬ<sup>1</sup>

### О ПОЛЬЗЕ МИФОВ

Россия – огромная страна, полная контрастов, природных, национальных, культурных, религиозных, где регионам нужно развивать самость, непохожесть на соседей, отсюда и возникает запрос на поиск местных брендов.

Но есть и печальное – разные стереотипы. Например, что бренд места – просто смена вывески. Это не имеет отношения к реальному переосмыслению.

Японские, европейские города выращивают свой бренд, как дерево, по 10 лет, а потом собирают с него плоды. Я жду, когда мода на брендинг пройдет и начнется настоящая работа с местами, когда поиск смысла коснется изменения ткани города, пространства, культурной жизни. В мире есть много интересных примеров, и наиболее удачными в плане брендинга оказываются города, которым уже нечего терять, монопрофильные, кризисные, которые от отчаяния приходят к сумасшедшим, в хорошем смысле слова, идеям.

Возьмем Великий Устюг – родину Деда Мороза, который не имеет к культуре и географии этого места никакого отношения, и назваться его родиной мог любой город России. Но Великий Устюг стал первым, и сюда ежегодно для знакомства с дедушкой приезжает по 200–300 тысяч человек. Теперь в Администрации и не рады такой популярности сказочного персонажа, ибо инфраструктура трещит по швам, приходится подтягивать реальность до уровня этого мифа, строить объекты, искать инвесторов – занятие не для ленивой спокойной жизни. Казалось бы, это не имеет отношения к реальной экономике. Но на деле – вмешивается какой-то новый неожиданный фактор, который становится главным для конкурентоспособности этого места.

Вся Европа сегодня – это бум тематических мест – города Моцарта, Шекспира, Баха, вина, сыра, кинофестивалей, и это моментально сказывается на поведении инвесторов и туристов, потому что они мгновенно видят в этом пользу для себя.

Инвестору хочется работать в модном раскрученном городе. Это проскальзывает и на уровень малого бизнеса. Во Владимирской области есть город Вязники с населением примерно в 20 тысяч жителей, которые уверены что Штирлиц не литературный герой, а местный парень-разведчик. И в городе появились кафе «Мюллер» и «Плейшнер». Малый бизнес делает тематический общепит под местный миф и получает от этого больше прибыли. Каждый из этих героев – определенный визуальный ряд, картинка, фразы, характер, вот и получается экономика, «построенная» на Штирлице.

Но помимо этих мифов есть и реальные вещи – у нас много городов, чьи ресурсы недооценены, о которых никто не знает, – местные праздники, национальная кухня, красивые здания. Это все части символического капитала места, которые мы вообще не привыкли расценивать как ресурс. Но сегодня все это влияет на пользу места.

<sup>1</sup> Агентство по территориальному развитию Республики Башкортостан : официальный сайт. 2013. 3 апр.  
URL: <http://atr-rb.bashkortostan.ru/info/news/223/>

## ИСКУССТВЕННЫЕ МЕХАНИЗМЫ НЕ РАБОТАЮТ

Мир постоянно меняется, нужны быстрые механизмы реагирования на ситуацию. Стратегическое планирование в классическом виде не работает. Городские стратегии не получаются, они формальные и нерабочие. Требуются более гибкие инструменты.

Это очень важно, потому что репутация места становится одним из нематериальных активов развития

МЕСТНЫЕ ПОЭТЫ, ХУДОЖНИКИ, ИЗОБРЕТАТЕЛИ, ПИСАТЕЛИ ЕСТЬ В КАЖДОМ ГОРОДЕ, И ОНИ ЧАСТО ДАЮТ ТАКИЕ ИДЕИ, КОТОРЫЕ И СТАНОВЯТСЯ ОСНОВОЙ ДЛЯ МЕСТНОГО БРЕНДА

этого места, таким же важным, как люди, земля, деньги. Я несколько лет занимаюсь такими проектами, позволяющими спровоцировать местное сообщество на поиск новых идей для места, которые

разворачиваются в спецпрограммы и проекты. Сегодня я работаю с 10 городами. Причем, как правило, я выступаю в качестве технолога процесса, а не в качестве автора идеи.

Важно, что происходит на пересечении двух взглядов – внешнего и внутреннего. Мы создаем в каждом городе клуб городских сумасшедших, опять же в хорошем смысле слова «сумасшедший». Местные поэты, художники, изобретатели, писатели есть в каждом городе, и они часто дают такие идеи, которые и становятся основой для местного бренда. Нам нужно эти идеи выбрать, проанализировать, кому мы продаем бренд и для каких целей – под разовое мероприятие, как юбилей города или долгосрочное позиционирование. И здесь никуда без группы активных людей. Когда нанимают кого-то со стороны – это не работает, местными не воспринимается, внешний взгляд на город не совпадает с внутренним. Самый яркий пример этого разночтения – Магадан, имидж которого в РФ сильно отличается от реальности. Это не привычный нашему представлению обледенелый край с эсками, а интеллигентный, спокойный город с нулевой преступностью и мощным культурным слоем, который сложился от потомков политических заключенных.

И еще – к бренду территорий у нас все относится слишком серьезно. А это должно быть игрой, в которую вовлечено местное сообщество. Как будто город исполняет роль, на которую приходят зрители. Как Лондон Шерлока Холмса или озеро лох-несского чудовища. Все понимают, что это игра. И это же новый взгляд, который приносит новые дивиденды местности.

## БАШКИРИЯ ДОСТОЙНА БОЛЬШЕГО

Необходимо переосмысление места. Например, Башкортостан занимает четвертое место среди россий-

ских регионов по числу городов. Это тоже основа для позиционирования. Они все разные – равнинные, горные, аграрные, промышленные. Башкирия – это ганзейский союз разных городов. Но сначала нужно это аргументировать, поработать с каждым муниципалитетом.

Вообще, республика фатально недооценена в стране, она достойна большего, о ней мало знают в России. Нужно заниматься системным позиционированием Башкирии.

Проект по запуску механизма переосмысления места в основном силами самих городов мы обсудили с президентом республики.

Есть интересные примеры, как через конкурсные механизмы местные сообщества включаются в некие соревнования. Об этом, в частности, мы разговаривали с Рустэмом Хамитовым. Объявляется грант на уровне Башкортостана по поддержке проектов, развивающих местные бренды. Муниципальным образованиям нужно будет создать экспертные местные группы, узнать, что может лечь в основу бренда, предложить не менее 10 проектов под его выращивание. И если заявка оказывается лучше других, территория получит денежные средства на продвижение бренда. Можно сделать три таких номинации – крупные города, малые, сельские поселения. Если за 2 года из 30 заявок сработают пять – это успех. И Башкортостан станет пилотным регионом. Ведь нет ни одной территории в РФ, где кустовым образом выращивались бы местные бренды, это была бы беспрецедентная история для страны.

Между муниципалитетами нужно спровоцировать конкуренцию, чтобы они сами начали двигаться и не ждали команды от Уфы. А эта особенность – сидеть и ждать, что скажут, – присуща республиканским муниципалитетам более, чем другим регионам России. Президент это знает, говорит: делайте, предлагайте сами.

Республика – огромный механизм, и всех собрать и заставить делать что-то одно не получится, в этом сложность. Чем крупнее город, тем сложнее его брендировать. Уфа – это и столица, и промышленность, и Шаляпин, и нефть, и купеческий город, и авиационный хаб, тут много всего. Есть из чего выбрать, но трудно всех объединить под какую-то идею. Потому я предлагаю не придумывать суперстратегию для Башкирии и всем в нее включаться, а начать снизу, с городов, сел, с конкретных поселений, и из них потом создать сеть местных брендов.

Не менее важен второй этап – как донести информацию о бренде до целевых аудиторий – через фильмы, книги, интернет, шоу, события и т.д.

Вообще, есть шесть основных целевых аудиторий.

Это инвесторы, которые обеспечивают налоги и рабочие места, это туристы как ходячие деньги, это потенциальные жители – хорошие кадры, которых нужно заманивать жить, это местные жители, у которых важно повышать градус патриотизма. Есть также потребительские рынки, из тех, кто покупает товары и услуги местного производства, это уже интересы бизнеса.

Наконец, шестая категория – сторонние группы влияния, то есть те группы, которые не живут на этой территории, но влияют на ее имидж, например чиновники, которые принимают решения, журналисты, которые пишут о данном регионе.

Нужно также разработать прозрачные принципы того, как расходятся деньги на поддержку территорий, и выработать эту методичку. Когда всех выравнивают, дают одинаковое количество денег на субсидии, у муниципалитетов нет мотивации, конкуренции.

Нигде в региональном управлении по стране нет структуры, которая бы занималась не отраслями, а территориями. В этом смысле Башкирия уникальна. Агентство территориального развития РБ – это важный информационный канал, кураторство, рычаг гибкого управления территориями. И есть хорошая возможность сформировать региональную политику.

## ГОРОДСКИЕ ЦЕННОСТИ: ЧЕМ ГОРДЯТСЯ ГОРОДА?<sup>1</sup>

– 11:13 в Москве. Действительно программа «Город от ума». Добрый всем день. С большим удовольствием представляю сегодняшнего моего гостя – Денис Визгалов, урбанист, глава компании «Живые города», географ. Здравствуйте.

– Добрый день, Оксана.

– Мы сейчас будем говорить о городских ценностях, причем о городских ценностях не в отвлеченном, абстрактном понятии, а ценностях буквальных, мы будем говорить о том, как города... ну, скажем так – продают себя, как они делают себя привлекательными для посещения, как они привлекают к себе людей из других стран, туристов, как они делают себя более удобными в этом смысле. Чем гордятся города – выясняем мы с Денисом Визгаловым. Во-первых, что такое город с активной маркетинговой позицией? Как можно себя продать?

– Вы знаете, сейчас все города делятся на два типа в мире. Одни города – которые поняли, что нужно конкурировать между собой за туристов, инвесторов, за резидентов, за жителей потенциальных, чтобы лоббировать свои интересы, и делают это очень активно, понимая, что репутация места сегодня становится одним из самых важных нематериальных активов места. Точно таким же важным активом, как земля, как деньги, как трудовые ресурсы и прочее.

### – Репутация приносит деньги?

– Совершенно верно. Причем если хорошая репутация эти деньги зарабатывает в городской бюджет и для городского бизнеса, то плохой имидж отнимает эти деньги. У американцев даже сложилось понятие такое – «голливудизация экономики». Они говорят, что если бы все кинокомпании, которые работают сегодня в Голливуде, фантастическим образом перенести в какой-нибудь другой штат, то их суммарная капитализация снизилась бы, потому что они лишились бы принадлежности вот к этому вот бренду Голливуда. Они бы стали неголливудскими компаниями. При этом инвестиционная, туристическая привлекательность Голливуда как места не снизилась бы нисколько. У этого места уже есть имидж «фабрики грез», место, связанное со знаменитыми фильмами, режиссерами, актерами. Вот это, собственно, феномен сегодняшнего дня, когда не столько то, что есть, даже определяет успешность города, сколько то, что о тебе думают. Очень интересный пример другой, что, по разным международным рейтингам, например, Лондон лидирует как самый чистый город. Причем занимает он первое место как раз в тех рейтингах, когда опрашивают людей, которые в Лондоне не были.

– Это на самом деле странно, потому что мы примерно понимаем, где находятся какие-нибудь пляжи, отмеченные звездами, и примерно знаем более-менее ситуацию с экологией в разных регионах мира. И мне кажется, что Лондон даже на картинках, даже если никогда там не был, не выглядит самым чистым городом.

– Тем не менее люди, которые там не были, считают, что этот город почему-то должен быть самым чистым. Естественно, люди, которые там были, никак не ставят его на лидирующие места. Вот это еще один повод для них поехать туда или посоветовать поехать туда и оставить там какую-то часть своих денег. Мы как раз хотели от просто голословного знания этой темы перейти к какому-то конкретному исследованию, хотя измерять здесь что-то очень трудно. Измерить имидж территории – это просто

<sup>1</sup> Интервью в программе «Город от ума» на радио «Эхо Москвы». 2014. 7 марта. [Беседовала Оксана Чиж]. URL: [http://www.echo.msk.ru/programs/gorod\\_ot\\_uma/1273516-echo/](http://www.echo.msk.ru/programs/gorod_ot_uma/1273516-echo/)

архисложно, потому что имидж складывается из очень многих компонентов. Тем не менее мы попробовали, потому что одна из особенностей современного маркетинга территории – это продвижение через ценности. Это очень похоже на то, как рекламодатели рекламируют свои продукты и услуги, нажимая на эмоциональные ценности товара, или на функциональные, или там на социальные, на цену товара, на образ товара, на то, что его можно быстро купить, на то, что он везде есть, или на то, что какая-то знаменитость пользовалась этим товаром, – разные совершенно. Вот то же самое происходит и с городами. Хотя я совершенно не сторонник концепции, очень популярной, что города можно продавать так же, как зубную пасту. Потому что сумма потребительских свойств города – она несопоставима с суммой потребительских свойств автомобиля или стиральной машины.

**– Имидж города – более сложная конструкция, многослойная.**

– Естественно. И само количество потребителей совершенно другое, и задачи этого маркетинга рекламы совершенно другие, поскольку задача для фирмы в продаже товара – это получить прибыль, а задача для города – это создать качество городской среды, привлекательность для жизни, новые прибыли для бюджета. Поэтому здесь все очень отличается. Так вот, что мы сделали? С позапрошлого года мы провели такое большое исследование и ведем его до сих пор, потому что это такое исследование, у которого нет конца. Отобрали 105 городов в мире с очень активной маркетинговой позицией. Перелопатили жуткое, огромное просто количество материала как раз на предмет того, не как себя города подают в мире, в средствах массовой информации или своим жителям даже, а что, собственно, они говорят, что они видят в себе как самое важное, что является для них самих предметом их гордости.

**– Предметом гордости, который должен понравится людям за пределами этого города.**

– И внутри города тоже. Потому что одно из важнейших направлений современного местного маркетинга – это «продать» город собственным жителям. Чтобы их влюбить в собственный город, чтобы они не пакостили на остановках, чтобы они не рвали цветы с клумб, поскольку градус местного патриотизма – он просто прямо пропорционален средствам в бюджете, потому что чем меньше люди режут сидения в транспорте, тем лучше. А режут они меньше там, где уровень патриотизма местного...

**– Но вопрос в том, что люди должны себя ощущать не просто человеком, живущим по адресу такому-то в таком-то городе, а условно – ощущать, что они как будто в одной общей квартире живут.**

– Это отдельная большая тема, касающаяся местной идентичности, на которой базируются часто и маркетинговые проекты мест. Но вот мы хотели как-то найти предмет очень точный и понятный для этого исследования, мы поняли, что нужно смотреть ценности места. Какие ценности проповедают о себе эти города. Материалы были самые-самые разные, начиная от публичных торжественных выступлений мэров, что они говорят, какими словами они бросаются, и заканчивая сайтами, брендбуками, которые есть у многих городов, логотипами, фирменными стилями, что получилось? Получилось 12 ценностных шкал, которые самые популярные, которые чаще всего употребляются в разных городах.

Первое – я бы пробежался очень кратенько по этим шкалам – это ценность творчества, креативности, инновативности. Это жутко модная вещь. Слово «креативный» пришло в русский язык с запозданием некоторым и, естественно, тут же приобрело иные немножечко смыслы, чем именно «творчество» и «изобретательность». Очень модная вещь. У нас же самые креативные люди, они могут перезагрузить город, у них необыкновенные мозги, и раз у нас живут такие необыкновенные люди, то мы создаем для них необыкновенную городскую среду, в которой их мозги чувствуют себя очень комфортно и поэтому продуцируют новые и новые идеи. Это первое.

Второе – это ценность уюта. У нас очень уютный город, у нас такая атмосфера домашности, у нас тепло, у нас тихо. Очень популярна эта ценность в северных городах, вот, скажем, в шведском Мальмё на центральной площади стоит торшер огромный, который зажигается вечером, как бы символизируя тем самым такую местечковую...

**– Одна большая гостиная.**

– Да, одна большая семья, один большой дом – я бы так сказал. Третье – это тоже уют, но немножечко с другой стороны. Это такой комфорт, у меня очень комфортный город, у меня самое лучшее жилье, у меня лучшие клумбы, у меня лучшие дороги...

**– Газоны везде одной...**

– Совершенно верно, и эта ценность очень хорошо смыкается с ценностью green city, у нас зеленый город, у нас прекрасно дышится и прочее. Четвертое – это ценность открытости. У нас очень открытый город, мы очень много путешествуем по миру, ну и к

нам все пожалуйста. На логотипе Копенгагена слово *orep* – *Copenhagen* – даже выделено специально, для бестолковых что называется. Имейте в виду, что самое главное у нас – это наша открытость.

#### – Наш дом – ваш дом.

– Да. Пятая ценностная шкала – это разнообразие и толерантность. В нашем городе живут совершенно разные люди, но этим-то мы и хороши. Вот Борис Джонсон, нестандартный мэр Лондона, просто не устаёт кричать о том, как ценен Лондон именно с этой точки зрения. И когда ему говорят – что же у вас у каждого школьника в Лондоне английский язык уже не родной, он говорит – это наша прелесть и счастье, потому что я, выйдя из моей мэрии, могу за пять минут найти переводчика с любого языка мира, не ища его специально в Интернете. И это огромная, колоссальная польза для города, поскольку каждый из этих людей, имея свой культурный багаж, делится всем лучшим, что у него есть, а не худшим. Но здесь встает проблема – есть ли талант у города вытащить из человека лучшее, а не облить его до такой степени, что он делится всем худшим с городской средой. Дальше. Шестая ценностная шкала – это те ценности, которые очень популярны в индустриальных городах. Это сила, твердость, уверенность в себе.

#### – А в чем это выражается?

– Простые ребята... Сейчас расскажу. Мы такие простые ребята, работяги, мы уверены в себе, мы очень дружны, сплочены между собой, мы умеем делать все руками, и в этом наша главная ценность. Вот у знаменитого английского города Ньюкасл-апон-Тайн, стальной столице в прошлом недавнем для Великобритании, девиз города звучит так: «Город Ньюкасл сделан из угля и стали, но его жители сделаны из материалов более крепких». В переводе это немножечко звучит коряво, но на английском это очень красиво звучит. Вот, собственно, в этом и ценность. В Бирмингеме – второй по величине в Великобритании город, – несмотря на то что он давно уже не промышленный, до сих пор висят в некоторых местах такие огромные выцветшие баннеры, которые символизируют рабочего, который нависает как бог над городом, написано, что Бирмингем – это фабрика мира. И это имеет огромную ценность для жителей, и никому не приходит в голову снять эти баннеры, потому что они – что-то сакральное для местных жителей.

– Вообще, на самом деле тоже поразительная история, потому что в таком дилетантском взгляде

кажется, что промышленный город – это, скорее, большой минус: это трубы торчащие, это дым, это бетонные здания и суровая атмосфера.

– Вы знаете, исходя из личного опыта, я очень много бывал в таких городах, как раз в таких городах уровень местного патриотизма выше, чем, например, в Суздале, в Ярославле, в Угличе и так далее.

#### – Потому что жители «сделаны из еще более твердых материалов»?

– Потому что в этих городах, если там живут сейчас люди, то это люди, которые до сих пор оттуда не уехали, и не только потому, что у них нет денег оттуда сбежать. Потому что они ужасно любят свой город, никогда оттуда не уедут, даже если там...

#### – Ну, и плюс, как правило, ведь это история семейственности – папа работал там же, дедушка работал там же...

– ...которая очень важна, там очень много династий трудовых, и это очень важно, очень интересно. И, кстати говоря, в России именно такие города сейчас очень хотят маркетинга и брендинга, потому что они чувствуют свою недооцененность, они жалеют, что их никто не знает, хотя они такие прекрасные, и так далее. Каждый раз, когда ты приезжаешь в город, тебе начинают показывать: посмотрите, какая у нас центральная площадь, какой у нас фонтан поющий. Я говорю – ребята, в соседнем городе вот сделали точно такой. – Да не может быть, у нас единственный в мире! – Ну, съездите, посмотрите. И тем не менее влюбленность в свой город очень высокая.

#### – Наш же сталелитейный цех здесь такие завитки сделал...

– У нас мастера...

#### – ...на ограду...

– ...испокон веков.

#### – Это что касается промышленных городов.

– Да. Седьмая ценностная шкала – ровно противоположность предыдущей. Это стильность, это вдохновение, это дизайн, это искусство, это полет мысли, и, наверное, лидирующее, главное место в этой нише занимает город Эдинбург, который принимает у себя самый известный, наверное, в мире театральный фестиваль. И это даже на логотипе города отражается. Их история звучит как «вдохновляющая столица» – мы своими флюидами такой возвышенности...

## – Даем импульс всем остальным...

– ...окормляем весь мир. Они очень любят эту тему и всячески используют это в городской среде. Восьмая ценностная шкала – это свобода, предпринимательская активность, возможность, которую предоставляет город для реализации разных талантов, тут можно выделить, конечно, Нью-Йорк, новозеландский город Окленд, Гонконг, которые прямо целевым

РОМАНТИЗМ И СКАЗОЧНОСТЬ – ЭТО ТЕМА, КОТОРАЯ ОЧЕНЬ ПОПУЛЯРНА В РОССИЙСКИХ ГОРОДАХ. И ЭТО СОЗДАЕТ НЕКУЮ ДОПОЛНЕННУЮ РЕАЛЬНОСТЬ МЕСТА, ЧТО ПОМОГАЕТ ЛЮДЯМ ЛЮБИТЬ СВОЙ ГОРОД

образом хотят, чтобы это было. Вот два года назад у меня один из студентов был на практике в Гонконге и привез такой сувенир: в университетах города на входах, там, где лежат стопочки бесплат-

ных объявлений, лежат такие листовочки, на папиросной бумаге распечатанные, и на них написано на английском и на китайском – в вольном переводе: «Если у тебя руки вставлены тем концом и если у тебя в голове что-то есть, приезжай к нам в Гонконг, мы сделаем из тебя человека. Хочешь стать великим художником – станешь великим художником, хочешь стать самым богатым в мире человеком – ты будешь. Только приезжай, старайся, наш город полностью предоставлен тебе».

## – Имидж «фабрики возможностей».

– Совершенно верно. Свобода. Ты только хоти...

## – А мы придумаем, как сделать...

– ...шаг тебе навстречу. Чикаго очень силен в этом плане, вот в таком именно, в привлечении разных творческих интересных активных людей. Знаменитый Sears Tower, самое большое в Чикаго здание, пользуется рекламной кампанией сегодня: как бы контур здания, набитый логотипами разных компаний, у которых есть офисы в этом здании, и одно маленькое пустое местечко и написано: «Это место для тебя». У нас осталось место для тебя. Тоже очень сильно почему-то воздействует на студентов, которые, окончивая вузы в разных точках мира...

## – Потому что это такой сигнал о возможности приобщиться, что для тебя оставили место, тебя готовы принять...

– Совершенно верно. Дальше. Девятая ценностная шкала – это живость, праздничность, это город, который работает 24 часа, это выставки, дискотеки, это кинофестивали...

## – Карнавалы...

– ...карнавалы и эта странная экономика нового времени – она приносит деньги в бюджет никак не

хуже, чем промышленность, поскольку это огромное количество туристов, огромное количество гостей. В этих маркетинговых кампаниях очень активно используются улыбки, танцы, все время передается ценность такой живости города, вибрирующей его основы, вот у Таллина даже логотип такой... изображен такой бешеной кардиограммой.

## – Почему-то Таллин мне в голову не пришел, пришла в голову Барселона.

– Это отдельная тема, потому что часто все, о чем я рассказываю, в разной степени соответствует реальности в этих городах. С одной стороны – город...

## – ...то есть картинка...

– ...имеет соответствующую инфраструктуру, событийный ряд и прочее, а с другой стороны – он только хочет, чтобы это было.

## – Но об этом мы еще поговорим после новостей.

## – 11:35, мы говорим о том, какие городские ценности сами города в себе выделяют, какие имиджевые критерии они пытаются донести до мира. Остановились мы на такой живости и праздничности городов.

– Город, который работает 24 часа. Вообще, мы начали с того, что в своем исследовании мы выделили 12 ценностных шкал больших, вот остановились на девятой, как раз на этой живости, праздничности. Десятая... мы ее назвали «романтизм и сказочность».

## – Париж.

– Это... отчасти – да, но Париж очень «скачет» в своих маркетинговых желаниях. Был период – с 2004 по 2008 год, – когда две огромные маркетинговые кампании в Париже разрабатывали два параллельных имиджа Парижа. Одни говорили, что Париж – это любовь, это романтика и сказка, а другие говорили, нет, Париж – это современное искусство, это динамизм, это конструктивизм и прочее. И конечно, усилия этих двух кампаний, как бы они ни старались, нивелировали друг друга. Это вот тот пример, который нам доказывает, что заниматься такой наведенной разработкой, проектной разработкой имиджа большого города практически невозможно. Это очень трудно. Во-первых, эти города уже известны, у них уже есть определенный имидж. И тянуть их в какую-то одну историю...

## – Я сейчас вот вспоминаю фильм Вуди Аллена «Полночь в Париже», где эти две линии сошлись – и романтика, и искусство в великих именах.

– Пожалуй. И есть такие редкие случаи, когда люди находят эти совмещения. Но Вуди Аллен – это как раз тот режиссер, который специализируется на продвижении городов.

– Да.

– У него полно таких примеров, «Вики Кристина Барселона», много всего про Нью-Йорк...

– **Не говоря уже об огромной эпопее, в которой воспеваются Нью-Йорк.**

Романтизм и сказочность – это тема, которая очень популярна в российских городах. Если вы, скажем, проедетесь по Уралу с севера на юг по малым городам, то вам местами в 40–50 расскажут обязательно, что, когда армия Пугачева отступала из нашего города, она вот там, в лесочке окрестном, зарыла несметные сокровища.

– **А если не армия Пугачева, то здесь у нас живет Баба-яга...**

– И сокровища никто не нашел, мы их обязательно когда-нибудь откроем, и они там точно лежат. И это создает некую такую дополненную реальность места, что помогает людям любить свой город. Новые поводы для любви к своему городу. Та же самая история Лох-Несс, когда все абсолютно уверены, что этой Несси нет, кроме местных жителей. Все местные жители абсолютно искренне верят...

– **Каждую неделю видят.**

– Вот мой дед в 1976 году вот так вот глаза в глаза ее видел, и отец видел, и я, вот что-то щелкнуло позавчера, я шел по берегу, точно была Несси. И это не жадность для заработка на туристах, это их абсолютная уверенность, это часть их местной идентичности. Такой культурный код места. Два хрестоматийных примера российского успешного маркетинга – это Мышкин и Великий Устюг, которые очень продвинулись в этом направлении. Они ведь ровно из этой ценностной шкалы: это сказочные герои, это сказки, тайна и так далее. Но все, что после них пошло, вот этот вал сказочных городов, ведь у нас все русские народные сказочные герои разобраны по городам, уже приватизированы.

– **Богатыри – это точно с пропиской.**

– Все три богатыря, причем за некоторых из них соседние города, поселения конкурируют, скажем за Добрыню Никитича – Курская и Рязанская области...

– **В одном месте дача, в другом квартира.**

– Колобок, Кикимора, Баба-яга, Снегурочка, Чиполлино, уж, казалось бы, совсем не наш парень, тем не менее – есть. То есть известность этих городов уже намного меньше, чем у Великого Устюга и Мышкина, что доказывает еще одну истину...

– **Но жителям все равно приятно.**

– ...если вы идете по чьему-то проторенному пути, у вас хуже получается брендинг, потому что эта ниша уже занята, самовыражайтесь как-то иначе. Находите какие-то другие способы сделать свой город известным и любимым, что, собственно, является сутью бренда, да? Бренд города – это город всем известный, всеми любимый. Такой стопроцентный теоретически только существующий бренд города.

Дальше, одиннадцатая ценностная шкала. Это вот такая напористая аутентичность, самоценность, истинность, естественность, вот мы такие, как мы есть. Вот если вы хотите посмотреть, как мы жили здесь 400 лет назад и какими мы были, – вот приезжайте и смотрите.

– **У меня такое ощущение, что в эту категорию попадают все остальные города, которые не попали в первые десять, нет?**

– Это очень выражено, скажем, в Японии, в Китае, там же, знаете, есть такой специальный культ сохранения всего настоящего, натурального. Это тоже, кстати, очень смыкается с green city, с зеленым городом, потому что вот у нас не пластик, не стекло, не бетон, а вот что-то такое очень свое, дерево. Деревянные дома, которые постепенно переходят в деревянную... из деревьев составленную аллю и так далее, в лужайку и прочее, прочее.

– **Законсервированное во времени и пространстве, да?**

– Да. И последняя, двенадцатая ценностная шкала – это... я бы сформулировал ее как ценность перекрестности. Мы находимся на перекрестке между Европой и Азией, между севером и востоком, между степью и... не знаю... тайгой, и это тоже сугубо гуманитарная ценность, поскольку это не географическое положение города, а – вот раз мы такие на перекрестке, то забираем и оттуда, и оттуда все самое лучшее.

– **Это, например, Астана, которая, с одной стороны, Астана, а с другой – огромные небоскребы... Какие еще города?**

– Например, самая ярко выраженная здесь компания – это американский Сент-Луис какой-нибудь. Находится как бы в центре страны, и эта знаменитая

арка сент-луисская, которая символизирует собой связь востока и запада. У нас на том же Урале обожают тему границы Европы и Азии, опять же по Уралу если проехать...

– **Вот ровно здесь и ни сантиметром левее.**

– Совершенно. Что именно через нас, именно через наш город эта граница между Европой и Азией проходит. Самым красивым образом. Есть даже – я видел – ресторан, который разделен на две части красной полосой, она обозначена как граница между Европой и Азией, она проходит по центру ресторана, и на европейской части вам подают европейскую кухню, на азиатской – азиатскую.

– **Красивая идея.**

– Красивая. Екатеринбург в значительной степени болен этой темой, на федеральной трассе Екатеринбург – Москва строят такую огромную стелу в виде Эйфелевой башни, которая собой символизирует границу запада и востока. Ну, опять же, многочисленность использования этой идеи в разных местах – она как раз производит инфляцию этой ценности как таковой, потому что бренд – это что-то уникальное, что-то такое, что есть только у нас и больше нигде.

– **А тут есть список городов, в которых можно посмотреть...**

– И у нас граница, и у вас. Ну и так дальше.

– **Если говорить о том, как города используют вот этот ресурс по той или иной категории, наверняка ведь есть какие-то тенденции, в каких частях света, в каких странах, скажем так, города научились этим пользоваться, они продвигают в большей степени, а в каких – в меньшей? Вот мы в этой шкале где?**

– Как раз я об этом хотел рассказать. Вот на листике у меня как раз показана частота использования в российских городах разных ценностей. Вот здесь очень хорошо можно... Я, впрочем, с чего хотел начать – как раз это исследование дает огромный массив для интерпретаций данных. Огромные возможности интерпретировать данные, сказать, какие ценности в городах важны для людей. Чем они горды. Что они хотят в себе видеть как хорошее и чего они не хотят в себе видеть как плохое. Дальше, возможность появляется смотреть на разнообразие систем городов: если 40 городов в какой-то стране используют одни и те же ценности, это нам дает основание сказать, что те города более-менее одинаковые, а это некий риск неустойчивости для экономики, для культурного разнообразия, для туризма в том

числе. И наоборот, если 40 городов в какой-то стране совершенно разные по ценностным шкалам, это замечательно, здорово.

– **Это разнообразная (нрзб)**

– Разнообразия намного больше. Ну, скажем, ценностная шкала открытости и коммуникабельности из 12 российских городов, которые вошли в исследование, не используется нигде. При этом ценность творчества, креативности – в восьми городах из 12; ценность экомкомфорта, очень модное понятие «смарт-сити», у нас в шести городах из 12; ценность свободы и предпринимательского духа – ни в одном городе; ценность романтизма и сказочности – в восьми городах из 12. Вот уже есть повод что-то проинтерпретировать – а почему?

– **Ну, есть какие-то очевидные варианты, наверное, Санкт-Петербург, это понятно. Но восемь городов с таким стереотипом иллюзии романтичности я даже не вспомню из российских. Будем надеяться, что российские города как-то научатся обращаться с потенциалом, который у них есть, он все-таки безусловно, наверное, есть. Просто как-то более творчески надо его продвигать. Денис Визгалов, урбанист, глава компании «Живые города». Оксана Чиж. Спасибо большое.**

– Спасибо.

## ПРОМЫШЛЕННЫЙ ТУРИЗМ КАК ИНСТРУМЕНТ БРЕНДИНГА: СОВМЕЩЕНИЕ НЕСОВМЕСТИМОГО<sup>1</sup>

Организация туристических экскурсий на действующее производство может стать неожиданным подспорьем в развитии российских городов и компаний. Это превосходный инструмент маркетинга территории: в выигрыше все, кроме конкурентов.

От слова «кризис» наконец-то начали уставать. Это хорошая усталость, которая заставляет искать новые, нестандартные технологии выживания в экономике – те самые инновации, о которых у нас так много и самозабвенно рассуждали до кризиса. Самые интересные решения, как правило, располагаются между дисциплинами, между традиционными нишами деятельности и на первый взгляд кажутся нелепыми. Считается, что нельзя, например, городу

1 Независимая газета. 2009. 24 апр. URL: [http://www.ng.ru/ideas/2009-04-24/5\\_promtourism.html](http://www.ng.ru/ideas/2009-04-24/5_promtourism.html)

в равной степени развивать промышленность и туризм. Это несовместимые сферы, которые мешают друг другу. Но непредсказуемое развитие быстро меняющегося мира доказывает, что прорывы в развитии надо искать как раз в совмещении несовместимого. Одно из ярких доказательств – начавшийся 15 лет назад бум промышленного туризма в Западной Европе.

Промышленный туризм – это организация регулярных туристических туров на действующие (или когда-то действовавшие) промышленные предприятия. Поскольку промышленный туризм – явление междисциплинарное, то исследований, посвященных ему, почти нет. Все, что есть, – огромное число примеров городов, успешно эксплуатирующих туристов на своих предприятиях. В одной только Франции к 2007 году 1700 компаний принимали туристов на своих производственных площадках. Лидирует здесь приливная электростанция в Рансе, которая ежегодно принимает 300 000 туристов. А в Англии шоколадную фабрику Кэдберри посещают 400 000 человек. В Испании общим местом становятся винные туры, во Франции – сырные, в Нидерландах – цветочные...

Однако пионерами в промышленном туризме были американские компании. Прецедент случился, когда завод Jack Daniel's открыл двери туристам в 1866 году, когда открылся сам. Сегодня предприятий, не принимающих туристов, в США осталось очень мало. Для каждой серьезной компании – будь то автосборочный завод, лесопилка или аэропорт – считается дурным тоном не водить туристов, это угроза репутации фирмы. Американцев можно понять: при отсутствии глубокого исторического наследия зрелищным и познавательным «наследием» нужно делать Настоящее. В Германии, наоборот, упор делается на постиндустриальный мотив: например, заброшенные угольные и соляные шахты в Руре, судостроительные заводы времен Второй мировой войны. Хотя, конечно, открыты и многие действующие предприятия. Лидер посещаемости – завод BMW в баварском Вольфсбурге (260 тыс. туристов в год).

Не только производство товаров, но и производство услуг можно превратить в шоу без ущерба для производственного процесса. Надо только захотеть – и предвидеть в этом прямую пользу.

Почему это интересно туристам? Современные туристы – это «коллекционеры мест». Их, жертв глобального ускорения, уже не вполне удовлетворяет стандартный туристский ассортимент – морские пляжи и картинные галереи. Они все чаще стремятся к комплексным впечатлениям – совмещать отдых с познавательными целями, поправку здоровья с экскурсиями, посещение деловой конференции со

спортивной активностью и осмотром достопримечательностей. Экскурсия на предприятия – это как раз то, что надо. Знакомый город открывается с необычной стороны. Продукты, производящиеся, что называется, в режиме онлайн, сразу же можно потрогать (а в некоторых случаях сделать самим), попробовать, примерить, купить. Особенно востребован производственный туризм у путешествующих с детьми. Им интересно, что было с мороженым и шоколадкой до того, как они попали в супермаркет.

А зачем это производителям? Пустить потребителя к себе на производство – это очень красивый рекламный ход. Несколько часов изодренной рекламы, которую экскурсант потребляет охотно (!), а иногда еще и платит за это. К тому же открыться для потребителя – это демонстрация честности и прозрачности управления, безукоризненных технологий, уверенности в своих перспективах перед лицом (иногда в буквальном смысле) конкурентов.

Подозреваю, что есть и еще один важный побочный эффект. Превращение производства в туристический объект стимулирует фирму к улучшению корпоративного климата и трудовых отношений. Становятся осмысленными уборка в цехах, чистая рабочая форма, презентабельный вид оборудования и многое другое, в чем среднестатистический российский директор не видел смысла ранее. Да и у рабочих мотивация меняется, когда на них смотрят, как на музейное сокровище. И так, фирма получает лояльность потребителей, эффективную поддержку брендов.

А оборот сувенирных магазинов, расположенных в точках, где заканчиваются экскурсии, на 30% выше, чем в других точках с аналогичной продукцией.

Наконец, излишне говорить, как выигрывает бюджет города от стимулирования продаж городских товаров и услуг. Но, кроме того, города приобретают новые бренды, новые неожиданные и привлекательные элементы имиджа, а также большее число туристов – этих «ходячих денег» нашего времени. Только в городах есть инфраструктура для производственного туризма – транспорт, связь, торговля, гостиницы, кафе. К тому же экскурсии на действующие предприятия – это, как правило, дополнительная «нагрузка» к другим туристическим магнитам, которые сконцентрированы опять же в городах. Причем популярнее всего у туристов объекты, которые являются брендами конкретных городов. Например, портовый комплекс в Роттердаме или завод «Ролекс» в Цюрихе. Сам город обеспечивает популярность бренда.

СОВРЕМЕННЫЕ ТУРИСТЫ – ЭТО «КОЛЛЕКЦИОНЕРЫ МЕСТ». ИХ УЖЕ НЕ ВПОЛНЕ УДОВЛЕТВОРЯЕТ СТАНДАРТНЫЙ ТУРИСТСКИЙ АССОРТИМЕНТ – МОРСКИЕ ПЛЯЖИ И КАРТИННЫЕ ГАЛЕРЕИ

В России с советских времен знамениты экскурсии на московские кондитерские фабрики. Появляются и другие, новые примеры. Однако это скорее исключения из правила. К тому же делается это все явно без азарта, как дань моде и без учета тех многосторонних выгод, которые перечислены выше. Во-первых, на такие экскурсии очень трудно попасть. Чаще всего они доступны только специальным гостям, иногда – школьным группам. Запись на посещение фабрики «Рот Фронт» проводится два дня в середине августа на год вперед. Можно отметить концерн «Балтика», проводящий экскурсии на своих заводах в Санкт-Петербурге, Туле и Челябинске, а также Микояновский комбинат, завод «Кристалл» в Москве.

Из городов реальные шансы на то, чтобы вскоре стать столицей промышленного туризма, обретает Челябинск. А для скольких городов эта сфера могла бы стать спасительной соломинкой! В России десятки депрессивных городов-призраков, в которых вскоре

для раскрепощения личной творческой свободы необходимо создать в городе культ толерантности, уважительной терпимости ко всему «ино» – инородному, иноверному, ино-видному

не останется почти ничего, кроме величественных руин советской экономики. Асбест, Кизел, Чапаевск, Карабаш, Щучье, Байкальск, Копейск, Красноуральск, Тырныауз, Озерный и десятки других городов – таежных, северных,

шахтерских, монопрофильных, вахтовых, военных. Для таких городов производственный туризм – это почти единственный шанс сохраниться на карте родины. Здесь речь идет, конечно, не о посещении действующих производств, а о превращении в уникальные музеи объектов, которые на своем излете были кошмаром территории. Ведь если процесс нельзя остановить, то его надо возглавить. Этим принципом издавна пользуются многие успешные политики, бизнесмены и даже целые народы.

Что необходимо для организации производственного туризма? Как показывает практика других стран, финансовые затраты на организацию туристских маршрутов по действующим предприятиям сравнительно невелики. Другое дело – работа со старыми, брошенными площадками. Здесь нужен специальный инвестиционный проект по превращению их в зрелищное национальное наследие. Но в обоих случаях нужен ресурс, который у нас пока в большом дефиците. Это способность самых разных интересов кооперироваться в одном проекте. Первый шаг в производственном туризме – это кооперация между городскими и региональными властями, местной бизнес-элитой, местными знатоками-краеведами и туристическими компаниями. Вот оно, идеальное поле для государственно-частного партнер-

ства, о котором у нас тоже принято много говорить.

Производственный туризм – это настоящий инструмент маркетинга территории, системной работы местных сообществ по продвижению ее интересов для привлечения инвесторов, туристов или потенциальных жителей. Ведь маркетинг – это философия местного развития, лучше всего помогающая там, где царит экономическая депрессия и не видно стандартных выходов из ситуации.

## ПЛОТНОСТЬ ГОРОДСКОЙ СРЕДЫ, ИЛИ ИДЕЯ ЗА СОСЕДНИМ СТОЛИКОМ<sup>1</sup>

Креативному классу нужна определенная среда. В пространстве, где он обитает, должны быть организованы точки, которые позволяют получать идеи. В Пало-Альто (город в Кремниевой долине) в центре офисного квартала расположена площадь, которая сплошь усеяна столиками. Они находятся так близко друг к другу, что сидеть и есть за ними не слишком комфортно. Мне такой подход показался странным. Но позже я узнал: это сделано намеренно, чтобы люди, приходя на обеденный перерыв, пользовались опосредованной коммуникацией. Никогда не знаешь, кто сядет за соседним столом – архитектор, биолог, программист, инженер, маркетолог, студент. Услышав, что он говорит, ты можешь подхватить идею для своего бизнеса или исследования. Площадь превратилась не в место для еды, а в некий креативный бульон.

## ОБЩЕНИЕ КАК ГРАДООБРАЗУЮЩИЙ ЭЛЕМЕНТ<sup>2</sup>

Я выделил четыре сущности города. Город, на мой взгляд, это торт из четырех видов теста: физическая сущность, административная сущность, люди, которые населяют город, и город как «текст». Общение в скором времени станет основным градообразующим элементом. Город можно представить как кни-

1 Статья сложным : [фрагмент материала] // Эксперт-Урал. 2013. № 34 (567). URL: <http://m.expert.ru/ural/2013/34/stat-slozhnyim/>

2 Немного о драйверах роста городов, брендинге и маркетинге : [фрагмент материала] // Казанский федеральный университет : официальный сайт : [Международные Стахеевские чтения. 23 ноября 2013]. URL: <http://kpfu.ru/elabuga/nauchno-issledovatel'skaya-rabota/mezhdunarodnye-staheevskie-chteniya/nemnogo-o-drajverah-rosta-gorodov-breninge-i-62953.html>

гу, современный город на сегодняшний день представляет собой гигантский кубик Рубика. Отсюда возникает задача – как прочесть эту книгу, а самое главное, как писать этот «текст», чтобы он стал конкурентоспособным? Правильная коммуникация – это правильное управление городом.

## ГОРОД ИННОВАЦИЙ: ПОЧЕМУ ПРОЕКТ УТОПИЧЕН<sup>1</sup>

Первым делом Карлсон выкопал из горшка персиковую косточку, которую сам посадил, и проверил, насколько она выросла за ночь.

*А. Линдгрэн. Карлсон, который живет на крыше*

Новая мегаидея: строительство нанограда в Сколково. Было бы здорово, машинально думаю я, в России своя Кремлевская долина или хотя бы свой Бангалор. Но пытаюсь представить этот новый российский город... и не получается никак.

Как только идея была озвучена, стали обсуждаться самые важные и жаркие вопросы: кто возглавит и будет строить и сколько это будет стоить (сегодня вот стало известно, что координатором проекта будет Виктор Вексельберг, но сути это совершенно не меняет). Как будто все остальные важные вопросы уже давно решены. Не обсуждается другое – кто будет там жить и с чего там вдруг начнут выпекаться инновации.

Не хочется выглядеть праздным критиком (критический склад ума – самый примитивный способ мыслить, как правильно отметил К. Маркс), но я совершенно убежден, что город как фабрика инноваций в сегодняшней России невозможен. Государственные институты наподобие советских НИИ или техноведческие лаборатории при частных корпорациях – это пожалуйста. Но город – нет.

Дело в том, что город – это прежде всего среда, общая атмосфера, социальный микроклимат. А города инноваций – это места, имеющие весьма гротескную и странную на первый взгляд среду. (Ну, собственно, какие жители, такая и среда.) Условия, которые нужны для создания такой среды, никак не связаны с количеством денег, отпущенных на «стройку», и тем более с тем, кто будет ее возглавлять. А условий формирования города инноваций можно выделить как минимум пять.

### 1. ТОЛЕРАНТНОСТЬ И БЕЗОПАСНОСТЬ

Для раскрепощения личной творческой свободы необходимо создать в городе культ толерантности, уважительной терпимости ко всему «ино» – иному, иноверному, иновидному. Решительное пресечение всякой бытовой агрессии и тем более преступности. Только в такой обстановке, просуществовав в ней несколько лет, у творческого человека появится желание добровольно рождать инновации.

Однако мы живем в очень агрессивной среде: хамство, культ тупой силы, мат на улицах, «понаехали тут», ругань в транспорте... Этому славному списку не видно конца.

### 2. СВОБОДНОЕ КИПЕНИЕ КУЛЬТУРНОЙ ЖИЗНИ

Город инноваций – это город, в котором кипит культурная жизнь во всех мыслимых и немыслимых формах и жанрах: театральных, музыкальных, изобразительных, виртуальных. Даже в тех, какие не нравятся властям (граффити, например, или странные клубы по интересам наподобие масонских лож, или сомнительные кафе). Но власти терпят, потому что понимают, с какими людьми имеют дело. Главная их задача – так разделить городское пространство по «темам», чтобы в нем мог найти себе место человек любого типа. Пожилосту профессору – тишина и зелень, начинающему наноинженеру – ночные дискотеки, тусовочные места и недорогое жилье. При этом надо еще предусмотреть места, где бы они могли встречаться во внерабочей и обоюдно комфортной атмосфере. Отбери у них все это – и город инноваций превратится в город посредственностей и скоро умрет. Культура в самом широком и глубоком понимании этого слова – это питательная среда для креативного мозга.

### 3. ПЛОТНАЯ ИНФОРМАЦИОННАЯ СРЕДА

Имеется в виду не только безукоризненное качество и скорость Интернета. В Кремлевской долине в свое время была запущена программа, которая предусматривала создание специальных коммуникационных площадок в городском пространстве. Это кафе, так называемые общественные центры (public points), спортивные площадки, публичные библиотеки. Эти места оборудовались таким образом, чтобы стимулировать общение людей, работающих в разных профессиональных и научных сферах. Во время таких встреч они общаются и обмениваются мыслями... И еще это необходимо для общения интеллектуалов с бизнесменами, которые все время крутятся в таких местах, чтобы купить новую идею или нового сотрудника.

<sup>1</sup> SLON.ru. 2010. 23 марта. URL: [http://slon.ru/business/pochemu\\_proekt\\_goroda\\_innovaciy\\_utopichen-340088.xhtml](http://slon.ru/business/pochemu_proekt_goroda_innovaciy_utopichen-340088.xhtml)

Интенсивный информационный обмен и кипение культурной жизни создают необычайно живую, динамичную, все время меняющуюся городскую среду, в которой все время кипят какие-то события и в которой один из ключевых стержней – общественные коммуникации. Только в такой атмосфере возникают эти самые пресловутые start-ups. Большинство из них, разумеется, оказываются неудачными, но это не останавливает их создателей, а наоборот, подхлестывает к новой работе мысли. Потому что одна из ста идей оказывается удачной (оцененной бизнесом) и с лихвой окупает все прежние неудачи.

#### 4. МЕСТНОЕ САМОУПРАВЛЕНИЕ И КУЛЬТ НИЗОВЫХ ИНИЦИАТИВ

Любые инициативы жителей по переустройству своей территории или организации нового клуба по интересам, – будь то общественный комитет по спасению пингвинов или джазовый фан-клуб – должны всячески поддерживаться и пестоваться. Только так

В РОССИИ ЛЮБЫЕ НИЗОВЫЕ ИНИЦИАТИВЫ – ЭТО КРАЙНЯЯ РЕДКОСТЬ, ПОЧТИ НОНСЕНС. БОЛЬШИНСТВО ИЗ НИХ НЕДОСТОЙНЫ ВНИМАНИЯ ЧИНОВНИКОВ ПО СВОЕЙ МИКРОСКОПИЧНОСТИ И НЕПОНИМАНИЮ ОБЩЕГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАДАЧ

население становится городским сообществом, которое, по сути, и есть Город. К слову сказать, предпринимательство – это тоже низовая инициатива. А в Силиконовой долине 80% жителей работает в малом бизнесе.

И зародились мировые инновационные «долины» на дрожжах низовых инициатив – в гаражах, в тесных квартирках, университетских общежитиях. А власти всех уровней только успевали подхватывать идеи, пришедшие снизу. В любом случае нелепо было бы представить себе целевую федеральную программу (или национальный проект) США «О формировании инновационной Силиконовой долины на срок до 1990 года».

В России любые низовые инициативы – это крайняя редкость, почти нонсенс. Большинство из них недостойны внимания чиновников по своей микроскопичности и непониманию общегосударственных задач. Некоммерческие организации... – надо сказать спасибо, что вообще уцелели. Малый бизнес тоже пока еще жив – дай ему бог...

Как сказал один наш государственный деятель времен Николая I: «Все, что хорошего есть в России, создано посредством государства».

#### 5. ПРЕСТИЖНОСТЬ

Разумеется, жить в городе инноваций должно быть престижно. Только в этом случае город будет вы-

игрывать конкуренцию с другими городами мира за лучшие умы. А престижность – это опять же следствие качества городской среды. Это отлаженная инфраструктура, чистота улиц и воздуха, транспортная доступность, эстетический внешний облик города. Но кроме всего этого у города должна быть своя уникальность, изюминка, которая не должна иметь никакого отношения к инновационной и научной тематике. Уникальность может выстраиваться вокруг знаменитых горожан, знаковых мест в городе или знаковых событий.

Вот так бегло пробежавшись по признакам успешного инновационного города, можно увидеть, что шансы на успех у сколковского (или любого другого) проекта чрезвычайно низки. Странники идеи возразят, скажут: но ведь все эти условия можно создать в одном отдельно взятом российском городе; создать такую экспериментальную резервацию, изолированную от несовершенств внешнего мира.

В конце концов, были прецеденты, например Новосибирский академгородок или университетские кампусы. Тогда будет легко навести порядок с преступностью, ввести правила соблюдения интеллектуальной собственности, справедливые суды и так далее.

Но и здесь будет подстерегать крупная неудача. Дело в том, что все мировые фабрики инноваций – это самые открытые города в мире. Они сцеплены между собой и подключены к остальному миру миллиардами информационных каналов. В этих городах всегда много гостей, да и сами их жители постоянно разъезжают по всему миру. Изоляция невозможна. И это – еще одно условие жизнеспособности инновационного города.

Государственное прожектерство в таком деле абсолютно бессмысленно. Инновационный город, выстраиваемый сверху, – это все равно, что посадить косточку, а потом каждый день выкапывать и смотреть, насколько она выросла.

Российскую инновационную Долину невозможно построить, как дом, сколько бы ни было «освоено» на это государственных денег (последнее обстоятельство, – единственная причина, по которой этот проект может интересовать крупный бизнес). Свою Долину можно только вырастить, как дерево. И начинать неплохо бы сейчас. На территории всей страны. С расчетом на первые результаты в 2050 году.

## ОПРОСЫ И БРЕНДИНГ: КРИК ИЗРАНЕННОЙ ДУШИ<sup>1</sup>

Уже в четвертый-пятый раз за этот месяц (понятно – дипломная пора) получаю сегодня письмо от студента: «...занимаюсь исследованием имиджа маркетинга и брендинга городов... Ответьте на вопросы анкеты...». Ну, первый раз ответил пару лет назад... А потом понял, что это мода такая пошла. А че, опросил вот так 10 человек, сгруппировал ответы, тут же, не отходя от интернета, добавил пару страниц уже расхожих заклинаний из известных книжек и вот, считай, диплом готов. На защите докладываешь: «Провел исследование!» Как вам не скучно так жить? И что, у вас принимают вот такую туфту в качестве диплома? Или даже диссера??

Господа преподаватели! Научите своих студентов другим методам сбора и анализа данных. Их можно найти много даже в такой научно «мутной» теме, как маркетинг и брендинг территорий. Чем «мутнее» тема, тем интереснее искать новые методы.

И разве непонятно, что для того, чтобы «измерить» имидж, например, Хабаровска, надо опрашивать (если уж опрашивать) не тех, кто в Хабаровске БЫЛ, а тех, кто там как раз НЕ БЫЛ. Это и будет отражением реально существующего имиджа города. Зачем здесь «эксперты»? Зачем вам их заковыристые и диаметрально разные мнения? Да и нечего заниматься опросами, которые вам не стоят ни капли труда. Учите языки, читайте статьи, эмпирические исследования, учитесь работать со статистикой, делайте контент-анализ, на худой конец в том же своем любимом интернете. Хотя бы. Не смешите больше на защитах заявлением, что «литература по исследуемой теме крайне скудна». Да тут только успевай разгрести-переваривать!

Граждане ученые, доценты с кандидатами! (Особенно к региональным ученым обращаюсь, потому что там, в региональных вузах, на это прямо массовая мода пошла.) Если уж вы считаете, что в маркетинге территорий есть элементы науки, то докажите это, а доказав, не опешлите ее с самого начала. Вокруг этого и так спекуляций и профанаций масса. Понимаю, что у вас план на статьи для ежегодной аттестации, план на дипломные защиты, но лучше направьте стопы обратно в свою прямую специальность – в классический маркетинг, пирамиды Маслоу, социологию, экономику, дизайн, госуправление, культурологию... Там тоже осталось масса неизведанного...

<sup>1</sup> Опубликовано в блоге Д. Визгалова 21 апреля 2014 года.  
URL: <http://vizgalov.livejournal.com/27808.html>

# Где?

## ИЗБРАННЫЕ ИНТЕРВЬЮ О ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ БРЕНДАХ

### МАГАДАН: ЗДЕСЬ ПОЛНО НЕИСТРЕБИМЫХ РОМАНТИКОВ<sup>1</sup>

– **Денис Валерьевич, почему в качестве пилотного проекта был выбран Магадан?**

– Этот выбор напрашивался сам собой. Сегодня в России нет другого города, представления о котором в стране так поразительно отличались бы от реальности. Магадан в представлении россиян – это обледенелый край света, наполненный зеками. За рубежом Магадан известен хотя и меньше, но представления те же самые. Реальная жизнь этого города не имеет ничего общего с этим страшным стереотипом. Этот контраст реальности и имиджа по нарастающей год от года вредит городу – его инвестиционной и туристической привлекательности. Попробовать нащупать уникальные позитивные смыслы Магадана было нашей идеей. Тем более что наш институт на протяжении многих лет дружил с администрацией города в рамках других проектов, я сам несколько раз бывал там и знал, какой потрясающе интересный этот город.

– **Расскажите, на какой стадии сейчас находится работа и что представляет из себя Концепция бренда города Магадана (целевая аудитория, интересы города и т.д.)?**

– Проект изначально был задуман в усеченной форме. Не ставилась задача «сделать Магадану бренд», тем более что бренд любого города невозможно построить, как дом. Его можно только вырастить, как дерево. Задачей было только дать старт проекту – подтолкнуть местное сообщество к поиску новых идей для позиционирования города в стране и в мире. Работая с городами, я всегда стараюсь выступать не в роли автора городских сверхидей,

а в роли технолога, который организует процесс их поиска. Уверен, что самые яркие идеи для города могут предложить сами жители. Здесь есть много аргументов в пользу этого, но это, наверное, отдельный разговор...

Короче говоря, в течение полугода нам все же удалось выйти на концепцию бренда Магадана. Ее условное название – «Праздник души». Концепция понравилась администрации города, и мы надеемся, что далее начнутся конкретные проекты по ее реализации. Ведь объявить о смене вывески – это еще ничего не значит. Предусмотрен ряд проектов в городском пространстве, инфраструктуре, культурной жизни города, которые доказывали бы, что всей своей жизнью город ретранслирует определенные ценности, на которых и зиждется бренд этого места.

– **Поскольку проект пилотный, какие новые технологии маркетинга города были использованы в работе?**

– За всю свою уже довольно богатую практику брендинга городов у меня не было двух проектов, в которых использовались бы одни и те же технологии. Бренд – это уникальность, следовательно выращивание бренда требует новых, небывалых приемов. Самое же главное – это тесная коммуникация с представителями местного креативного класса, как сейчас принято говорить. Так что соавторами концепции бренда можно считать порядка 60 человек. Были встречи за чаем в знаменитом музее Козина, в администрации города. Были социологические исследования. Была работа со многими и многими городскими документами, историческими материалами, фотографиями... Не утихает общение с магаданцами по интернету. Коммуникация (не всегда простая) позволяет выкристаллизовать точные и самые важные для города смыслы, облечь их в точные слова, цвета, звуки, знаковые личности и так далее. Но все это еще только начало работы. Предстоит следующий этап – продвижение идеи бренда в городском сообществе.

<sup>1</sup> Управление развитием территорий. 2012. № 2 // Межрегиональная общественная организация содействия развитию рынка геоинформационных технологий и услуг : официальный сайт. URL: <http://www.gisa.ru/88761.html>

### – В чем смысл идеи «Праздник души» применительно к Магадану?

– О настоящих смыслах Магадана можно говорить очень долго. Рабочее имя бренда возникло из слов одного из магаданцев, который поведал во время встречи, что, когда магаданец садится в Домодедово на рейс Москва – Магадан, это момент праздника для его души... Конечно, наверное, не у всех так, но в этом есть и большая доля истины. Дело в том, что Магадан – Остров. И чем дальше «материк», тем сплоченнее и теплее отношения внутри магаданского сообщества. Изолированность сообщества делает его теснее. Становлению культа взаимовыручки также способствовали суровые природные условия. Это часть магаданского менталитета. По этой причине такие элементы территориальной идентичности магаданцев, как городской патриотизм и социальная сплоченность, выражены очень сильно – это проявляется в отношении к землякам, подсознательной любви к городу. Не случайно «магаданская диаспора» – одна из самых дружных в мире. Магадан вывел особый тип человека. С самого начала и по сей день жизнь города протекала как бы на пределе сил, в невозможности и преодолении. В преодолении климата, в преодолении страшных лагерных времен, в преодолении экономических трудностей разных эпох. В результате здесь происходил «естественный отбор» – оставались люди определенных типажей, особой закалки, обладающие общими качествами: оптимизмом, стойкостью, вниманием к труду, энергией, надеждой на себя. Отсюда сугубо практический образ мыслей и стиль жизни. Магадан оставляет себе только способных людей, сильных духом. Есть в жизни Магадана и его духе какая-то смелая отчаянность. Или отчаянная смелость. Это воспето в произведениях многих российских поэтов, в том числе Высоцкого и Визбора. Главное уникальное качество магаданского сообщества – доверие. «Город небольшой... Здесь все друг друга знают и потому знают, с кем можно иметь дело, а с кем нет...» – слова еще одного магаданца. Именно через магаданский характер, тип человека проходит стержень бренда города. В этом уникальность города. Это и выдвигается в центр бренда.

### – Почему современному городу необходима маркетинговая стратегия?

– Потому что современный город от года к году начинает со страшной силой конкурировать с другими себе подобными городами за все: за инвесторов, за туристов, за информационные и финансовые потоки, но прежде всего за людей – за жителей, которые помогут сохранить город на карте страны и под-

держивать его конкурентоспособность. И здесь городу становятся очень важны репутация, имидж и, что еще важнее, сильное местное самосознание, культивирующее любовь к городу со стороны собственных жителей. Это на самом деле и есть главная цель брендинга мест.

## КОММЕНТАРИЙ Д.В. ВИЗГАЛОВА<sup>1</sup>

Кроме того, скажу, что чем больше работаю с этим городом, тем больше его люблю. Поразительное место с невиданной, примагничивающей энергетикой, звуками, видами. И конечно, удивительными людьми. И очень хорошо, что он так далек от «материка». Благодаря этому там все свои!

Проект по брендингу города имеет начало, но не имеет конца. Магадан это ярко показал. Однажды попав в орбиту Магадана, ты не выходишь из нее никогда и волей-неволей становишься страстным «продвигателем» этого странного места. <...>

Каждый год 31 августа выходцы из Магадана собираются на площади у Большого театра, чтобы посмотреть друг на друга, найти новых земляков, повспоминать; в общем, ощутить общее – праздник души. Даже в Москве раз в году и ненадолго появляется магаданский островок.

ЕСТЬ В ЖИЗНИ МАГАДАНА И ЕГО ДУХЕ КАКАЯ-ТО СМЕЛАЯ ОТЧАЯННОСТЬ. ИЛИ ОТЧАЯННАЯ СМЕЛОСТЬ. ЭТО ВОСПЕТО В ПРОИЗВЕДЕНИЯХ МНОГИХ РОССИЙСКИХ ПОЭТОВ, В ТОМ ЧИСЛЕ ВЫСОЦКОГО И ВИЗБОРА

## БАШКИРИЯ: РЕСПУБЛИКА НЕДООЦЕНЕНА ФАТАЛЬНО<sup>2</sup>

– Денис Валерьевич, первый раз вы поставили вопрос о новом имидже республики еще прошлой осенью, во время проведения в Башкирии фестиваля «Бирское яблоко». Насколько актуальна для региона эта проблема?

– В России за последние три года начался, если можно так сказать, рост местного самосознания. Люди открывают для себя многочисленные достопримечательности, расположенные буквально под боком. Появилась даже мода на местные бренды.

1 Опубликовано в блоге Д. Визгалова 29 августа 2012 года. URL: <http://vizgalov.livejournal.com/14472.html>

2 Российская газета. 2013. № 2. 20 февр. [текст: Владимир Леонтьев (Уфа)]. URL: <http://www.rg.ru/2013/02/20/reg-pfo/vizgalov.html>

Причем самыми активными стали небольшие поселения или моногорода. Классический пример – Великий Устюг, позиционирующий себя сейчас как родина Деда Мороза. Как результат – резкое увеличение числа туристов, на 300 тысяч человек в год. Естественно, на подобные изменения сразу среагировал и местный бизнес, и инвесторы, очень чутко улавливающие конъюнктуру рынка.

Долгое время считалось, что у республики есть свои крепкие бренды – мед, кумыс, нефть. Увы, сегодня они уже «затерлись» и работают слабо. Тот же мед и кумыс сейчас производят десятки регионов, это давно уже не монополия республики. Как результат – о Башкирии, ее городах сейчас мало знают не только в мире, но даже в России.

#### **– Насколько в таком случае Башкирия перспективна с точки зрения создания нового имиджа?**

– Республика недооценена просто фатально. Здесь удивительная природа – от гор до степей, да и само географическое положение на границе Европы и Азии уникально. Смешение культур и народов, сельского хозяйства и промышленности – чего только нет. Другое дело – подтолкнуть, «спровоцировать» местные власти на поиск собственной изюминки. Здесь одна из основных проблем – отсутствие активности на местах. Все сидят и словно ждут команды сверху. По этой части республика во многом уступает другим регионам страны. Эту проблему, кстати, видит и президент Башкирии Рустэм Хамитов. Вчера у меня как раз была с ним встреча. Расшевелить людей, наверное, – самая сложная задача, которую нам предстоит решить.

#### **– В последнее время вы только в России участвовали примерно в десяти проектах по развитию территориальных брендов. Наверное, уже выработался какой-то алгоритм действий, который можно будет применить и в республике?**

– Первое, с чего я стараюсь начать работу, – собрать в администрации города или на какой-либо другой площадке максимум творческих личностей, с которыми можно интересно пообщаться. Я называю их в добром смысле слова «городскими сумасшедшими». Обсуждаем местные достопримечательности, какие-то особенные словечки, ментальные особенности, свойственные только данной территории. На основе таких идей потом появляется и своя стратегия.

#### **– Какие еще принципиальные моменты обговаривались на встрече с президентом республики?**

– Главное – мы договорились о сотрудничестве в разработке различных проектов по местным брендам. Будем создавать группы, которые постараются найти уникальные особенности своей малой родины и подготовят не менее десяти проектов по их раскрутке. Победители подобного своеобразного конкурса получают средства из республиканского бюджета для поддержки своих идей. Возможно, сделаем несколько номинаций – для крупных городов, малых, и сельских муниципальных образований. Наша задумка может стать своего рода «пилотом» для всей России по массовому переосмыслению своей территории.

Нечто похожее было в Пермской области, но в более узких рамках. Там по инициативе местного министерства культуры прошла работа по созданию «территории культуры», муниципальным образованиям предложили найти свои особенности именно в этой сфере. Шесть городов края очень креативно подошли к этому поиску и сегодня удачно себя позиционируют в стране.

К слову, Башкирия – четвертый регион по числу городов после Московской и Свердловской области, Краснодарского края. Своего рода ганзейский союз городов. На этом, думаю, тоже можно сыграть.

#### **– Вам пришлось много поехать по республике в эти дни?**

– Да, последние пять дней вел «цыганский» образ жизни, посетил Стерлитамак, Октябрьский, Нефтекамск, Кумертау, Белебей. Сегодня отправляюсь в тот самый Бирск, где в формате «Бирского яблока» и состоялась моя первая встреча с руководством республики. Конечно, за одну-две встречи ситуацию не изменить, но я уже говорил, что сейчас для нас главное – разбудить людей, чтобы в них проснулся дух творчества, соревновательности, обыкновенное любопытство.

#### **– С малыми городами сложнее работать, чем заниматься брендингом в масштабах республики или Уфы?**

– Лично мне малые города и сельские поселения нравятся больше. В мегаполисах, на региональном уровне существует много различных противоречий – политических, экономических, есть многочисленные группы лоббирования. Поэтому здесь найти общие точки соприкосновения, собрать всех в один кулак гораздо сложнее. Тем не менее, возможно, и с руководством Уфы у меня состоится встреча. Хотя на собственном опыте знаю, что в таких случаях отношение к советам настороженное – вот приехал кто-то со стороны и начинает нас учить...

– В числе мест, где вы уже побывали, не прозвучал Белорецк – город, в котором вы родились и выросли.

– Наверное, именно поэтому. Боюсь оказаться субъективным, поэтому пока не готов давать советы своему городу. В любом случае творческая инициатива должна идти снизу вверх, в том числе и в Белорецке. А произойдет это со мной или нет – уже не принципиально.

– В интернет-сообществе мелькали идеи, например, обыграть название города Уфа и известную аббревиатуру UFO, раскрутить восточные районы республики за счет их близости к Аркаиму. Как вы относитесь к подобным предложениям?

– Считаю, что жить будет только та идея, в которую будут искренне верить сами жители того или иного города, поселка. А если бренд придумывается исключительно для внешнего пользования, но сами жители в нее не очень верят, удачи ожидать трудно. Вообще, в таком деле трудно оперировать категориями «правильно – неправильно». Скорее надо говорить о «нравится – не нравится». Понять это можно, только попробовав, пощупав, обкатав идею в деле. Хотя и предварительные расчеты многое могут подсказать. На какую целевую аудиторию стоит рассчитывать, какой экономический эффект можно достичь, как скажется на развитии инфраструктуры.

– По сути, за счет раскрученного бренда регион, город, муниципальное образование может решить множество стоящих перед ним экономических и социальных проблем?

– В нашем материальном мире без этого невозможно. Конечно, деловой имидж региона сказывается на приходе инвесторов, туризм тянет за собой инфраструктуру, местное предпринимательство и так далее.

Хорошо, что в Башкирии создано свое агентство по территориальному развитию. Аналогичных структур в других регионах России я не знаю. С его помощью можно следить за развитием ситуации в комплексе, а не только с узких ведомственных позиций. Сегодня это как никогда важно, и с точки зрения успеха внедрения того или иного бренда тоже.

И все-таки не стоит забывать, что при всей экономической выгоде брендинг во многом – игра. Не стоит относиться к нему слишком уж официально, формально. Его можно сравнить с актером в театре, у которого периодически появляются свежие роли. Такие же новые «роли» время от времени могут по-

являться у сел и городов республики, да и у самой Башкирии.

## БИРСК: ВКУСНЫЙ ГОРОД – ВКУСНАЯ ЖИЗНЬ<sup>1</sup>

Одна из задач проекта – влюбить людей в свой город, особенно молодых, создать комфортные условия для проживания и самореализации. Нужно стремиться к тому, чтобы лет через пять-семь Бирск смог привлечь большое количество туристов, готовых платить за рестораны, участие во всевозможных выставках, концертах, ярмарках.

Да, яблоко – символ города. Символ позитивный, выигранный, но у него есть один изъян. Эта тема слишком узкая для города. В мире много городов, позиционирующих себя через яблоко, – Алма-Ата, Нью-Йорк, Лебедянь Липецкой области. Это вовсе не значит, что от темы яблока нужно отказаться. Все идеи можно объединить во «вкусную» тему. Бирск – город, производящий «вкусные» вещи, имеющий чувство вкуса. Не стоит сбрасывать со счетов и то, что это достаточно развитый аграрный регион. Фермерские хозяйства также способны производить «вкусные» вещи.

Чем больше будет проектов по всем направлениям, тем состоятельнее и известнее будет город.

## СТЕРЛИТАМАК: МЕСТНЫЙ ВОСКЛИЦАТЕЛЬНЫЙ ЗНАК<sup>2</sup>

Я сначала как-то растерялся, увидев, что никаких выдающихся элементов символического капитала, культурных «фишечек» у Стерлитамака нет. Однако в этом и есть соль брендинга территорий – найти, увидеть у них местный «восклицательный знак», который понятен и привлекателен для жителей. Вот и здесь так случилось. Вдруг стало понятно, что в этом городе все присутствует в тройном количестве – три реки, три горы в окрестностях, три крупных предприятия, вокруг которых сформировалось три микрорайона города, три вуза, три кинотеатра,

1 Вкусный город – вкусная жизнь : [фрагмент материала] // Победа on-line. 2014. 28 янв. [Текст: Ольга Тимофеева]. URL: [http://www.birskpress.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=7532:2014-01-28-03-47-18&catid=148:km-2014&Itemid=352](http://www.birskpress.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=7532:2014-01-28-03-47-18&catid=148:km-2014&Itemid=352)

2 Бренд дня: город Стерлитамак : [фрагмент материала] // Sostav.ru. 2014 г. 6 июня. URL: <http://www.sostav.ru/publication/brend-dnya-gorod-sterlitamak-10275.html>

три торговых центра, и так далее. Всю историю Стерлитамака можно уместить в три больших этапа: жизнь «купеческая», «химическая» и «человеческая». Даже герб города – это три белых гуся, плывущих по голубому полю... При этом в городе два театра. И это означает что?..»

Число «три», будучи абстрактным символом, является своеобразной дополненной реальностью горо-

ПРИ БРЕНДИНГЕ ГОРОДА  
ПРАКТИЧЕСКИ ВСЕ ПОЗВОЛЕНО:  
НЕНАУЧНОСТЬ, ЮМОР, ФАНТАЗИЯ,  
НЕКОНТРОЛИРУЕМАЯ ИНИЦИАТИВА,  
НЕОГРАНИЧЕННОЕ ЧИСЛО И СОСТАВ  
УЧАСТНИКОВ

да, которая в случае правильного использования может конвертироваться в его добавленную стоимость.

Три – это чувство полноты, созидательное, духовное начало, третья степень, трой-

ная защита. Три – это 3D, то есть пространство, то есть объем. Что значит «объемный город»? Это не плоский, не примитивный, не скучный город. «Жизнь в объеме» – это и есть девиз в развитии Стерлитамака.

В отличие от классического стратегического планирования при брендинге города практически все позволено: ненаучность, юмор, фантазия, неконтролируемая инициатива, неограниченное число и состав участников. Цель – продвижение стратегических интересов города, которые у всех городов разные. Для Стерлитамака это сохранение талантливой молодежи, туристическая привлекательность, диверсификация экономической базы в сторону сервисной экономики, решение экологических проблем, хорошая репутация города в мире.

# Библиография:

## ПУБЛИКАЦИИ В СМИ, ДОКЛАДЫ, ВЫСТУПЛЕНИЯ, ЗАПИСИ В БЛОГАХ

1. «Молчат о Перми? И слава Богу! Значит, это спокойный, респектабельный город» // Новый Компаньон. – 2004. – 30 марта. – URL: <http://newsko.ru/articles/nk-284699.html>
2. Экономические перспективы развития малых городов // Радио России. – Открытая студия. – 2004. – 19 окт.
3. Разработка плана социально-экономического развития Томска // ТВ-2 (Томск). – Час пик. – 2005. – 3 февр.
4. Перспективы развития городов Сибири и Дальнего Востока // Радио России. – Этот день. – 2005. – 17 марта.
5. Разделенный город // Независимая газета. – 2005. – 4 апр. – URL: [http://www.ng.ru/economics/2005-04-04/5\\_city.html](http://www.ng.ru/economics/2005-04-04/5_city.html)
6. Города-миллионеры заглядывают в свое будущее // Независимая газета. – 2005. – 16 мая. – URL: [http://www.ng.ru/economics/2005-05-16/5\\_city.html](http://www.ng.ru/economics/2005-05-16/5_city.html)
7. Процесс сегрегации районов по уровню жизни жителей // ТВЦ. – Деловая Москва. – 2005. – 9 июня.
8. Стоит ли жить в Москве? // Радио «Маяк». – Наш дом. – 2006. – 5 июня.
9. Как улучшить имидж Москвы // Русская служба новостей. – 2006. – 16 окт.
10. На асфальте: другие города // Ведомости-недвижимость. – 2006. – 4 дек.
11. Мегалополисы и их роль в экономике // Сити-FM. – 2006. – 25 дек.
12. Бюджет города и его влияние на благосостояние людей // Сити-FM. – 2006. – 27 дек.
13. Зачем городу маркетинг? // Ведомости-недвижимость. – 2007. – 8 февр.
14. Продается город. Срочно. Торг // Эксперт-Урал. – 2007. – № 6. – URL: [http://expert.ru/ural/2007/06/prodaetsya\\_gorod/](http://expert.ru/ural/2007/06/prodaetsya_gorod/)
15. Большой Камень: стратегия развития [совместно с Л. Смирнягиным] // Большой Камень. – 2007 – 12 июля.
16. У муниципалитета есть большой ресурс – общение с населением [совместно с О. Заикиной и Г. Ветровым] // БОСС. – 2007. – № 10.
17. Национальные кварталы в Москве // ТВЦ. – Только ночью. – 2008. – 20 марта.
18. Проблема городского транспорта – нерешаемая? // Мир 2 : [телекомпания]. – Слово за слово. – 2008. – 13 нояб.
19. «Главные ресурс Москвы – культура!» // Независимая газета. – 2009. – 21 янв. – URL: [http://www.ng.ru/moscow/2009-01-21/8\\_Vizgalov.html](http://www.ng.ru/moscow/2009-01-21/8_Vizgalov.html)
20. Промышленный туризм как инструмент брендинга: совмещение несовместимого // Независимая газета. – 2009. – 24 апр. – URL: [http://www.ng.ru/ideas/2009-04-24/5\\_promtourism.html](http://www.ng.ru/ideas/2009-04-24/5_promtourism.html)
21. Мегалополисы: рост без развития. Быстрый экономический рост не гарантирует развития города во всех остальных сферах // Slon.ru. – 2009. – 11 нояб. – URL: [http://slon.ru/future/megapolisy\\_rost\\_bez\\_razvitiya-180877.xhtml](http://slon.ru/future/megapolisy_rost_bez_razvitiya-180877.xhtml)
22. Маркетинг мест (I). Как эффекты Гауди, Помпиду и Театра работают на создание имиджа города // Slon.ru. – 2009. – 20 нояб. – URL: [http://slon.ru/business/marketing\\_mest\\_i-193155.xhtml](http://slon.ru/business/marketing_mest_i-193155.xhtml)
23. Маркетинг мест (II). Российский контекст: скоро мы станем свидетелями появления новых российских городов // SLON.ru. – 2009. – 11 дек. – URL: [http://slon.ru/business/marketing\\_mest\\_ii\\_rossiyskiy\\_kontekst-213333.xhtml](http://slon.ru/business/marketing_mest_ii_rossiyskiy_kontekst-213333.xhtml)

24. Почему проект «города инноваций» утопичен. Построить город инноваций в России – это все равно, что построить дерево // Slon.ru. – 2010. – 20 марта. – URL: [http://slon.ru/business/pochemu\\_proekt\\_goroda\\_innovaciy\\_utoipichen-340088.xhtml](http://slon.ru/business/pochemu_proekt_goroda_innovaciy_utoipichen-340088.xhtml)
25. Город инноваций: почему проект утопичен // Slon.ru. – 2010. – 23 марта. – URL: [http://slon.ru/business/pochemu\\_proekt\\_goroda\\_innovaciy\\_utoipichen-340088.xhtml](http://slon.ru/business/pochemu_proekt_goroda_innovaciy_utoipichen-340088.xhtml)
26. В Первопрестольной появятся трущобы // Независимая газета. – 2010. – 26 марта. – URL: [http://www.ng.ru/moscow/2010-03-26/8\\_trushoby.html](http://www.ng.ru/moscow/2010-03-26/8_trushoby.html)
27. Моногорода: способ процветать найдется? // Финанс ФМ. – 2010. – 30 марта.
28. Генплан Москвы: задумки и реальность. Москву ждет отрущобливание по той модели, какую переживают сегодня крупные латиноамериканские и африканские города // Slon.ru. – 2010. – 12 апр. – URL: [http://slon.ru/economics/genplan\\_razvitiya\\_moskvy\\_zadumki\\_i\\_realnost-353501.xhtml](http://slon.ru/economics/genplan_razvitiya_moskvy_zadumki_i_realnost-353501.xhtml)
29. «Проблемы мегагородов в Москве превратились в мегапроблемы» // Deutsche Welle. – 2010. – 13 апр. – URL: <http://www.dw.de/эксперт-проблемы-мегагородов-в-Москве-превратились-в-мегапроблемы/a-5464661/>
30. Москва – так что же в этом звуке? Размышления над Генпланом Москвы // Эхо Москвы : [блог]. – 2010. – 22 апр. – URL: <http://www.echo.msk.ru/blog/vizgalov73/673905-echo/>
31. Моногорода // РБК-ТВ. – 2010. – 27 апр.
32. Самая скучная вещь на свете // Эхо Москвы : [блог]. – 2010. – 5 мая. – URL: <http://www.echo.msk.ru/blog/vizgalov73/677217-echo/>
33. Мозг России зарастает парком Юрского периода // Эхо Москвы : [блог]. – 2010. – 28 июля. – URL: <http://www.echo.msk.ru/blog/vizgalov73/698913-echo/>
34. Щедрость победителя. Московские депутаты на ура приняли бесцельный бюджет // Slon.ru. – 2010. – 10 дек. – URL: [http://slon.ru/russia/shhedrost\\_pobeditelya-511099.xhtml](http://slon.ru/russia/shhedrost_pobeditelya-511099.xhtml)
35. Чудеса конформизма // Эхо Москвы : [блог]. – 2010. – 10 дек. – URL: <http://www.echo.msk.ru/blog/vizgalov73/732960-echo/>
36. Ванкувер – первый. Лондон – пятьдесят шестой. Москва – семидесятая // Эхо Москвы : [блог]. – 2011. – 24 февр. – URL: <http://www.echo.msk.ru/blog/vizgalov73/752573-echo/>
37. «Нужно организовать экскурсии по мэрии Челнов и гендирекции КАМАЗа» // Челнинские известия. – 2011. – 23 марта. – URL: <http://www.chelny-izvest.ru/social/2710.html>
38. В Москве будет Запретный Город? // Эхо Москвы : [блог]. – 2011. – 23 марта. – URL: <http://www.echo.msk.ru/blog/vizgalov73/759861-echo/>
39. Города-монстры наступают? // 5 канал. – Открытая студия. – 2011. – 5 июля. – URL: <http://www.5-tv.ru/programs/broadcast/506394/>
40. Павелецкий, Киевский, далее по списку [совместно с Л. Падильей-Саросой] // Московская перспектива. – 2011. – 5 июля.
41. Мир без городов // Наука 2.0. – 2011. – 15 июля.
42. Программа развития Москвы до 2016 года // Радио «Маяк». – 2011. – 27 июля.
43. Города мира в 2030 году: факты конкурентоспособности // Финанс ФМ. – Будущее где-то рядом. – 2011. – 29 июля. – URL: <http://stolica.fm/archive-view/4460/>
44. Магадан: здесь полно неистребимых романтиков // Управление развитием территорий. – 2012. – № 2. – URL: <http://www.gisa.ru/88761.html>
45. Денис Визгалов о том, почему города – это лучшие бренды // The Village. – 2012. – 21 февр. – URL: <http://www.the-village.ru/village/city/direct-speech/139363-pryamaya-rech-denis-vizgalov-o-breninge-gorodov/>
46. Перепланировка России: села и малые города могут исчезнуть // Россия-1. – Утро России. – 2012. – 29 февр. – URL: [http://russia.tv/video/show/brand\\_id/3838/episode\\_id/117526/video\\_id/117526/viewtype/](http://russia.tv/video/show/brand_id/3838/episode_id/117526/video_id/117526/viewtype/)
47. Что может стать брендом Барнаула? // Серебряный дождь. – 2012. – 12 апр.
48. Мифическое притяжение // Сити-менеджер (Екатеринбург). – 2012. – № 4. – URL: <http://www.old.frip.ru/newfrip/cnt/analitic/sel?cid=9719>
49. Бирка на территорию, или Краткое содержание брендинга города // Bulletin. – 2012 (май). – № 1–2 (83–84). – С. 34–35.
50. Вычислить индекс удобства города для каждого невозможно // Россия 24. – 2012. – 18 июня. – URL: <http://www.vesti.ru/doc.html?id=823770/>
51. «Десятка лучших городов» как бренд России : [Опубликовано в блоге Д. Визгалова 3 июля 2012 года с комментарием: «Наткнулся на свою давнишнюю статью (3-летней давности), перечитал и подумал, что идея совсем не успела устареть. Решил ее подвоскресить...»]. – URL: <http://vizgalov.livejournal.com/11990.html>
52. Город не для жизни // Российская газета. – 2012. – 5 июля. – URL: <http://www.rg.ru/2012/07/05/moskva.html>

53. Как отразится на России глобальная урбанизация // Радио «Свобода». – Третий сектор. – 2012. – 11 авг. – URL: <http://www.svoboda.org/content/transcript/24681746.html>
54. Возлагать все надежды на власть – заблуждение // ИА «Приморье 24». – 2012. – 22 авг. – URL: <http://primorye24.ru/news/interview/20433-vozlagnat-vse-nadezhdy-na-vlast-zabluzhdenie.html>
55. Вынос мозга: Денис Визгалов о «Большой Москве» // The Village. – 2012. – 23 авг. – URL: <http://www.the-village.ru/village/situation/columns/116325-vizgalov-o-bolshoy-moskve/>
56. «У Башкортостана большие возможности для развития туризма» // ИА «Башинформ». – 2012. – 17 сент. – URL: [http://www.bashinform.ru/news/493273/?sphrase\\_id=209105/](http://www.bashinform.ru/news/493273/?sphrase_id=209105/)
57. Ажиотажный спрос на маркетинг мест в XXI веке : доклад / Инвестиционный форум, Донецк, октябрь 2012.
58. Говорит Москва: Денис Визгалов о публичных слушаниях // The Village. – 2013. – 17 янв. – URL: <http://www.the-village.ru/village/city/city/121543-slushaniya/>
59. Башкирия: республика недооценена фатально // Российская газета. – 2013. – 20 февр. – URL: <http://www.rg.ru/2013/02/20/reg-pfo/vizgalov.html>
60. Миф и малый бизнес: бренд – это игра, но она приносит хорошую добавленную стоимость // Агентство по территориальному развитию Республики Башкортостан : официальный сайт. – Опул. 3 апр. 2013. – URL: <http://atr-rb.bashkortostan.ru/info/news/223/>
61. Как сделать российские города привлекательными для туристов // Радио «Маяк». – Воскресный папа. – 2013. – 17 июня. – URL: [http://www.radiomayak.ru/fragment/show/brand\\_id/56/fragment\\_id/32747/](http://www.radiomayak.ru/fragment/show/brand_id/56/fragment_id/32747/)
62. Плотность городской среды, или Идея за соседним столиком // Эксперт-Урал. – 2013. – № 34 (26 авг. – 1 сент.). – URL: <http://m.expert.ru/ural/2013/34/stat-slozhnyim/>
63. Мэр в России меньше, чем мэр // Эхо Москвы : [блог]. – 2013. – 4 сент. – URL: <http://www.echo.msk.ru/blog/vizgalov73/1150128-echo/>
64. Не понятно, но приятно // Эхо Москвы : [блог]. – 2013. – 4 окт. – URL: <http://www.echo.msk.ru/blog/vizgalov73/1170650-echo/>
65. Зюганов и пустота. Размышления о местной идентичности // Эхо Москвы : [блог]. – 2013. – 21 окт. – URL: <http://www.echo.msk.ru/blog/vizgalov73/1182106-echo/>
66. Оставьте москвичам рынки // Эхо Москвы : [блог]. – 2013. – 31 окт. – URL: <http://www.echo.msk.ru/blog/vizgalov73/1188542-echo/>
67. Съезд всех съест // Эхо Москвы : [блог]. – 2013. – 9 нояб. – URL: <http://www.echo.msk.ru/blog/vizgalov73/1194764-echo/>
68. Общение как градообразующий элемент // Казанский федеральный университет : официальный сайт. – Опул. 23 нояб. 2013 – URL: <http://kpfu.ru/elabuga/nauchno-issledovatel'skaya-rabota/mezhdunarodnye-stahevskie-chteniya/nemnogo-o-drajverah-rosta-gorodov-brendinge-i-62953.html>
69. В Башкирии появятся два брендированных города // РБК-Башкортостан. – 2013. – 29 нояб. – URL: [http://ufa.rbc.ru/ufa\\_topnews/29/11/2013/891932.shtml](http://ufa.rbc.ru/ufa_topnews/29/11/2013/891932.shtml)
70. Инвесторы и туристы возникнут автоматически // Медиазавод. – 2013. – 19 дек. – URL: <http://mediazavod.ru/articles/142187/>
71. Бирск: вкусный город – вкусная жизнь // Победа on-line. – 2014. – 28 янв. – URL: [http://www.birskpress.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=7532:2014-01-28-03-47-18&catid=148:km-2014&Itemid=352/](http://www.birskpress.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=7532:2014-01-28-03-47-18&catid=148:km-2014&Itemid=352/)
72. Только версты полосаты попадают одне // Эхо Москвы : [блог]. – 2014. – 18 февр. – URL: <http://www.echo.msk.ru/blog/vizgalov73/1261186-echo/>
73. Городские ценности: чем гордятся города? // Эхо Москвы. – Город от ума. – 2014. – 7 марта. – URL: [http://www.echo.msk.ru/programs/gorod\\_ot\\_uma/1273516-echo/](http://www.echo.msk.ru/programs/gorod_ot_uma/1273516-echo/)
74. Магадан // Радио «Маяк». – Родина. – 2014. – 2 апр. – URL: [http://www.radiomayak.ru/fragment/show/brand\\_id/901/fragment\\_id/40318/](http://www.radiomayak.ru/fragment/show/brand_id/901/fragment_id/40318/)
75. Опросы и брендинг: крик израненной души : [Опубликовано в блоге Д. Визгалова 21 апр. 2014]. – URL: <http://vizgalov.livejournal.com/27808.html>
76. Бренд как каша из топора // Журнал «МД». – 2014. – № 2 (10). – С. 14. – URL: [http://issuu.com/masterdom/docs/md\\_10/](http://issuu.com/masterdom/docs/md_10/)
77. Стерлитамак: местный восклицательный знак // Sostav.ru. – 2014. – 6 июня. – URL: <http://www.sostav.ru/publication/brend-dnya-gorod-sterlitamak-10275.html>

# ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ ГОРОД КАК СОБАКЕВИЧ

ОРЕШКИН ДМИТРИЙ БОРИСОВИЧ, ВЕДУЩИЙ НАУЧНЫЙ СОТРУДНИК  
ИНСТИТУТА ГЕОГРАФИИ РАН, ЧЛЕН СОВЕТА ФОНДА «ЛИБЕРАЛЬНАЯ МИССИЯ»

Любое доброкачественное исследование – хоть о брендах, хоть о городах, хоть просто об устройстве территории – интересно и опасно. Интересно – потому что открывает новые грани реальности; опасно – потому что усложняет картинку мира. Если картинка была ложной, увеличивает риск ее крушения. Порождает сомнения – раскачивает лодку.

Поэтому в советские времена разного рода бренды, социологию, урбанистику и прочие идеалистические извращения не жаловали. Зачем мне кузнец; что я, лошадь, что ли? Народ у нас в идейно-политическом смысле и так замеча-

тельно подкован, никакие такие новые грани нам не нужны. Вполне хватает закаленного в боях исторического и диалектического материализма.

Сами рассудите, что такое бренд? Абстракция, ментальный образ, нечто виртуальное. Мечта, не осязаемый чувствами звук, фу-фу, сказал бы велеречивый Чичиков. И даже дунул бы на ладошку для пушечей наглядности. «Мертвые души» – тоже мне предмет для книги. Кому он нужен?!

Сами рассудите, что такое бренд? Абстракция, ментальный образ, нечто виртуальное. Мечта, не осязаемый чувствами звук, фу-фу, сказал бы велеречивый Чичиков. И даже дунул бы на ладошку для пушечей наглядности. «Мертвые души» – тоже мне предмет для книги. Кому он нужен?!

Да вот вы же покупаете, стало быть нужен, возражает несокрушимый Собакевич, упираясь в русскую землю могучими задними конечностями. Два прохиндея, примериваясь, как бы ловчей друг друга надуть, углубляются в метафизический диспут. В некотором смысле конфликт двух эпистемологических стилистик. Платон и Аристотель.

Чичиков – трепетный романтик, для которого высокая идея (развести на бабки бюджет любезного

Отечества) превыше всего. Собакевич, напротив, лютый прагматик. У него задача попроще – развести на бабки данного конкретного Чичикова.

Советскую Россию романтически-идеалистические Чичиковы поколениями приучали – что весьма диалектично! – как раз к материализму. Что такое свобода, мораль, религия, вообще ИДЕЯ? – вопрошали они. Ерунда, выдумки буржуазных филистеров для обеспечения своих классовых интересов... Фу-фу, не осязаемый чувствами звук. А кто не согласен, пожалуйста к стенке, мы вас немножко расстреляем в чисто материальном смысле. Как доказательство нашей идейной правоты...

Судьба кулачины Собакевича в этой схватке глобальных ценностей вызывает даже некоторое сочувствие. По сути, его приземленная эпистемология была ближе к жизни и честнее: через три поколения после Октября красиво разрисованные лозунгами равенства, справедливости и общенародной собственности чичиковские деревни рухнули полностью и окончательно. Обнажив дикость и разруху, которые в частном хозяйстве кулака (сейчас бы сказали – эффективного менеджера?) Собакевича вряд ли были возможны.

Кто поумней, предупреждали об этом с самого начала, указывая на чисто логические извращения пролетарского материализма. ИДЕЯ (то есть проект или хотя бы цель) лежит в основе любой человеческой деятельности. «Буржуазный идеализм» в этом смысле хотя бы последователен и демонстрирует уважение к объективному (если угодно, Божьему; если угодно, материальному) миру: наши знания о нем недостаточны и субъективны. Посему, перед тем как на горе всем буржуям раздуть мировой пожар, не

САМИ РАССУДИТЕ, ЧТО ТАКОЕ БРЕНД? АБСТРАКЦИЯ, МЕНТАЛЬНЫЙ ОБРАЗ, НЕЧТО ВИРТУАЛЬНОЕ. МЕЧТА, НЕ ОСЯЗАЕМЫЙ ЧУВСТВАМИ ЗВУК, ФУ-ФУ, СКАЗАЛ БЫ ВЕЛЕРЕЧИВЫЙ ЧИЧИКОВ. И ДАЖЕ ДУНУЛ БЫ НА ЛАДОШКУ ДЛЯ ПУШЕЙ НАГЛЯДНОСТИ. «МЕРТВЫЕ ДУШИ» – ТОЖЕ МНЕ ПРЕДМЕТ ДЛЯ КНИГИ. КОМУ ОН НУЖЕН?!

следует ли семь раз отмерить, аккуратно сопоставляя каждый шаг с эмпирическими, а не идеалистическими эффектами?

Кто-то нашептал материалистам, что они ухватили за хвост истинно верную ИДЕЮ о построении мира. Познали объективные законы Истории. А те и рады! Еще бы – ведь отныне именно им, таким умным, надлежит эти «объективные» представления претворить в практику! Беспощадно преодолевая сопротивление косной социальной материи в лице Собакевича и ему подобных, к познанию высокой ИДЕИ истмата способных. Глупые философы три тысячи лет лишь различным образом объясняли мир, дожидаясь, когда наконец придет умный К. Маркс и скажет (то есть всего лишь очередным образом «объяснит»), что все дело, оказывается в том, чтобы этот мир изменить.

А мужики-то и не знали... Куда менять, какими средствами и какой ценой – пусть теперь спрашивают у Него. Ибо Он познал истину.

Чтобы изменить мир (в лучшую сторону, естественно), необходимо сплотить и возглавить широкие народные массы. Чтобы их сплотить и возглавить, необходима объединяющая ИДЕЯ. Чтобы ее мобилизующий эффект не иссякал, ИДЕЮ необходимо защищать от критиканов, клеветников и разного рода наймитов, имеющих целью заронить сомнения и подорвать основы. Если кто-то указывает на расхождение теории с практикой или задает провокационные вопросы – расстрелять поганца!

Стоп, стоп, приехали: сущности уже вывернуты наизнанку. Люди, декларирующие якобы материалистический подход к истории, на самом деле действуют, исходя из самого вульгарного идеализма. Причем откровенно сектантского толка. «Нечто вроде ордена меченосцев» – если пользоваться формулировкой И.В. Сталина. Какая, простите, наука, какие объективные законы, если право решать, что соответствует Учению и что ему противоречит, эксклюзивно принадлежит узкой группе демиургов или даже одному вождю? Это же чистой воды идеализм, да к тому же еще субъективистский – вера превыше эмпирики!

Честнее всего о роли марксизма в СССР высказался тот же тов. Сталин. Непублично, конечно (публично марксизм трактовался как вечно живое научное Учение, всесильное, потому что верное), а среди своих: «Марксизм – это религия класса... Мы – ленинцы. То, что мы пишем для себя, – это обязательно для народа. Это для него есть символ веры!»

Данное откровение было записано 23 декабря 1946 года глубоко преданным вождю историком Владимиром Мочаловым, одним из составителей

официальной биографии И.В. Сталина. Запись Мочалова опубликована в 17-м, дополнительном томе собрания сочинений Сталина 2004 года издания.

Кто этим Чичиковым сказал, что производительность свободного обобщественного труда будет непременно выше, чем капиталистического? Они что, бывали в светлом будущем? Нет, не бывали. Или, может, хотя бы поставили маленький эксперимент, отдав ткацкие фабрики тов. Энгельса в коллективное управление люмпен-пролетариату? Нет, тов. Энгельс от подобных опытов благоразумно воздерживался. Тогда откуда такой идейный напор? Наука, говорите? Исторический материализм...

В действительности социалистическая производительность резко упала, но не о том речь. Речь об эпистемологии и нехорошем Собакевиче. Налицо выбор между холодной научной точностью и горячей верой в светлое будущее. Демиурги и вожди, не задумываясь, голосуют за веру. И таким образом, помимо воли, объективно («материально»?) демонстрируют свои истинные приоритеты: чтобы возбудить люмпен-пролетариат, ему необходимо наобещать с три короба. А чтобы пуще верили, придать этим обещаниям наукообразную форму.

«Чтобы люди сдвинули для вас горы, надо дать им иллюзию, что горы движутся», – объяснил другой вождь и демиург народных масс, Бенито Муссолини. Который, кстати, тоже вырос из социалистической ИДЕИ: его родитель был близким соратником Карла Маркса.

Итак, обильно рассуждая про материализм и науку, идеологи марксизма на деле создают для народа чисто идеалистическую виртуальную реальность, основанную на вере. С целью этой новой реальностью вволю поруководить. Исходя из этого настоящего приоритета, победившие Чичиковы в первую очередь истребляют носителей альтернативных идеологий и систем ценностей – от попов до добросовестных ученых.

Мало того! Поскольку базовая ИДЕЯ груба и примитивна (она вынуждена быть примитивной, чтобы соответствовать запросам люмпен-пролетариата), построенное на ее основе царство справедливости и добра на практике противоречит не только собственным декларациям, но и окружающей материальной действительности. Чем дальше в лес, тем тяжелее рубка с реальными, а не выдуманскими зако-

ЛЮДИ, ДЕКЛАРИРУЮЩИЕ ЯКОБЫ МАТЕРИАЛИСТИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ИСТОРИИ, НА САМОМ ДЕЛЕ ДЕЙСТВУЮТ, ИСХОДЯ ИЗ САМОГО ВУЛЬГАРНОГО ИДЕАЛИЗМА. ПРИЧЕМ ОТКРОВЕННО СЕКТАНТСКОГО ТОЛКА. «НЕЧТО ВРОДЕ ОРДЕНА МЕЧЕНОСЦЕВ» – ЕСЛИ ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ФОРМУЛИРОВКОЙ И.В. СТАЛИНА

нами материального быта. Репрессировать материю – это вам не лобии кушать. Приходится приспособливаться, разменивать былые идеалы, предавать соратников, врать, стрелять и щедрой рукой замазывать бесплатными демографическими ресурсами прорехи в своих идеалистических проектах. Неуклонно сохраняя верность лишь одному, главному приоритету: безграничной личной власти.

Настоящие законы объективного (если угодно, «материального») мира устроены принципиально иначе, чем мыслилось идеологам. Они, если пользоваться терминологией В.И. Вернадского, диссимметричны. То есть неравновесны, анизотропны, несправедливы. Особенно для тех, кто смотрит на мир снизу вверх, с позиции варварства против цивилизации.

Нематериальная ИДЕЯ, чичиковское фу-фу на самом деле играет определяющую роль в жизни социума. А также в жизни ландшафта, поскольку социум его преобразует. Конкретный опыт большевиков тому первейшее эмпирическое свидетельство: идеи двигают горами, каналами и городами. Если идеи ложные, перемещенные горы остаются материальным памятником человеческой ограниченности. Не что вроде египетских пирамид, которые тоже являются воплощенной в камень идеологией.

Вот мы и добрались до городов. Той самой материально существующей среды, с которой упорно боролись большевики, загоняя в свою систему ценностей. А они, города, подобно Собакевичу, инстинктивно сопротивлялись, отстаивая свое право на диссимметрию. До сих пор не осознанная трагедия российского пространства.

Партийное руководство считало необходимым стереть грань между городом и деревней. Ибо неравенство! Города люто упирались и правильно делали. Потому что сам смысл их существования заклю-

чается как раз в обеспечении неравенства, концентрации и разделения труда.

Профессор и член-корреспондент АН СССР Н.Н. Баранский, основатель советской школы географии городов и большевик с дореволюционным стажем, как добросовестный исследова-

тель, на закате жизни говорил (но, конечно, не писал!) студентам: «Москва оказалась сильнее большевиков». В том смысле, что большевики десятилетиями пытались остановить ее «неправильный» рост. А она в ответ только пухла, вызывая всеобщее раздражение, непонимание и зависть. Рост был уродли-

вым, что правда, то правда. Но другим в извращенной среде догматического социализма он и не мог быть. Большевики, с их упертым «материализмом», искренне веровали, что задача городов – материальное производство. Причем не всякое, а лишь такое, которое удовлетворяет главному, действительному приоритету власти. А именно усилению позиций демиурга и расширению его влияния. Короче, производство оружия.

Если до революции производственная «группа Б» (производство товаров народного потребления – одежды, еды и проч.) относилась к «группе А» (производство средств производства – сталь, станки и т.п.) примерно как 2:1, то к концу сталинской эпохи соотношение поменялось самым драматическим образом: 1:5. «Запомните, дети, – говорил один неглупый школьный учитель, – “группа А” – это прежде всего Аборона!»

ИДЕЯ, как и предупреждал В.И. Ленин, превратилась в чудовищную материальную силу. Трудящиеся массы живут впроголодь, в бараках и коммунальных клоповниках, им порой нечего надеть – зато всегда готовы дать отпор бесконечно размножающимся врагам, исходящим бессильной злобой и черной завистью к величественным достижениям советского строя. Города превращаются в закопченные сборища бараков вокруг оборонных заводов. Такова мрачная материальная действительность. Хотя в идеологическом пространстве они, понятное дело, сияют всеми цветами радуги. «Через четыре года здесь будет город-сад!» Это, если кто не знает, о Новокузнецке, не в обиду будь сказано.

Меж тем все реальные социальные функции современного города (а большая часть из них как раз нематериальная и уж во всяком случае не промышленная) оказались сконцентрированными в одном-единственном мегаполисе. Конечно, это извращение – но закономерно вытекающее из централистской идеологии власти.

Достойное образование, приличное медицинское обслуживание, настоящее искусство, хорошая работа, социальные лифты, просто человеческое общение и многое прочее из того, что реально необходимо современному человеку, в полном и более-менее доступном комплекте имелось только в Москве. В нормальных экономических и социальных условиях, при необходимом минимуме свобод, эти функции концентрируются в десятках других крупных городов. Эмпирически нащупывая нужды людей и идя им навстречу, города постепенно превращаются в новые центры притяжения и поднимаются до уровня альтернативных, конкурирующих с Москвой узлов человеческой активности. Для такой огромной территории,

НАСТОЯЩИЕ ЗАКОНЫ ОБЪЕКТИВНОГО (ЕСЛИ УГОДНО, «МАТЕРИАЛЬНОГО») МИРА УСТРОЕНЫ ПРИНЦИПИАЛЬНО ИНАЧЕ, ЧЕМ МЫСЛИЛОСЬ ИДЕОЛОГАМ. ОНИ, ЕСЛИ ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ТЕРМИНОЛОГИЕЙ В.И. ВЕРНАДСКОГО, ДИСИММЕТРИЧНЫ. ТО ЕСТЬ НЕРАВНОВЕСНЫ, АНИЗОТРОПНЫ, НЕСПРАВЕДЛИВЫ

как СССР (вдвое больше США), таких организующих пространство социально-экономических центров следовало бы иметь 40–50. И они бы сами выросли под давлением факторов рынка и свободного перетекания рабочей силы – если бы эти факторы в СССР существовали. Сегодня супергородов в России в два-три раза меньше, чем необходимо. Зато у нас было целых три поколения всеобщего равенства и счастья.

Большевиков не интересовали реальные нужды населения и связанные с ними закономерности географического развития. Их интересовал великий мобилизационный проект. Доставшаяся нам в наследство территориальная структура страны является материальным воплощением и свидетельством реальной системы их приоритетов. Гиперсупермегацентрация власти и ресурсов в одном гиперсупермегавлиятельном городе. В самой середине которого, за кремлевской стеной, сидит любимый народом гиперсупермегамогущественный вождь.

Остальные города в угоду великому проекту были жестко ограничены в ресурсах и в возможности выполнять естественные социальные функции. По умолчанию унижены до статуса угрюмых спальных цехов при военных заводах. Удивительный пример нездорового идеализма. С одной стороны, на знаменах материализм и народовластие. Но при этом структура расселения формируется не на основе материальных интересов народа, страны и территории, а на мечтах и амбициях «ордена меченосцев» и его лидера, который со стальной решимостью навязывает свои установки городу и миру. Это как бы внешнее противоречие. С другой стороны, сама ИДЕЯ извращена внутри себя. Провозглашается стирание грани между городом и деревней, всеобщее равенство, воспевается советский человек, который проходит как хозяин по необъятной Родине своей. А на деле невиданный разрыв между стандартами московского быта и жизнью прочих городов. Безумное территориальное неравенство, которое к тому же сопровождается ограничениями на прописку для «проходящего как хозяин» человека. Под бурные, продолжительные аплодисменты, переходящие в овацию.

В.И. Ленин в своем обстоятельном труде «Развитие капитализма в России» одобрительно цитирует слова буржуазных статистиков о том, что в пореформенной России (имеются в виду либеральные реформы Александра II, «царя-освободителя») города росли «темпами истинно американскими». Истинная правда. Не только Петербург и Москва, но и Астрахань, Владикавказ, Воронеж, Казань, Киев, Новониколаевск (Новосибирск), Одесса, Пермь, Рига, Ростов, Харьков, сотни других губернских и уездных го-

родов по сей день несут в себе материальное свидетельство той роскошной эпохи в виде обширных и богатых кварталов, застроенных в стиле модерн. За сто с лишним лет они, конечно, сильно обветшали. Рубеж XIX и XX веков – золотой век русской экономики и русских городов.

Скоро все это кончилось. И уже никогда не повторялось. Сталинская эпоха отметилась градостроительными подвигами главным образом в столице; до провинции у централизованного руководства руки, за отдельными более-менее заметными исключениями, не доходили. Если города и строились, то не для людей, а для «Абороны». После Сталина, с завершением эпохи коммуналок, пришла пора стандартных хрущоб (спасибо и на том – люди были рады новому жилью!), а затем ненамного лучших брежневских девяти-шестнадцатизэтажных бетонных блоков.

С возвращением экономических свобод в 1990-х столицы второго ранга и города-миллионники рванули, казалось, вперед, но до «темпов истинно американских» уже было как до Луны. Ладно хотя бы Петербург, который десятилетиями целеустремленно втапывался в провинцию, немного приподнялся над статусом оборонной фабрики и попытался вспомнить о былом звании окна в Европу и Северной Пальмиры.

Кстати, с Петербургом очень марксистский случай.

Вооружившись революционной теорией и материалистическим наблюдением Мао Цзедуня относительно того, что «деревни окружают город», красные хмеры в 1975 году уничтожили почти трехмиллионный Пномпень. Их лидер Пол Пот (Салот Кар) почичиковски прозорливо отметил, что «существование городов создает неравенство между жителями». А что, разве нет? Еще как создает. И это совершенно нормально – если исходить не из теории люмпен-пролетария, который еще вчера жил на селе, а из объективной реальности.

Можно было бы подискутировать: а послужит ли уничтожение городов и учреждение всеобщего равенства экономическому росту и повышению уровня жизни трудящихся? Ведь учиться, лечиться, развлекаться – да и трудиться тоже – народонаселение всех стран почему-то норовит именно в городах. Но истинные гиганты теоретической мысли над такими абстрактными вопросами задумываться не любят. Да и что им пример всех стран, если есть всепобеждающее материалистическое Учение? Не увлекает их

БОЛЬШЕВИКОВ НЕ ИНТЕРЕСОВАЛИ РЕАЛЬНЫЕ НУЖДЫ НАСЕЛЕНИЯ И СВЯЗАННЫЕ С НИМИ ЗАКОНОМЕРНОСТИ ГЕОГРАФИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ. ИХ ИНТЕРЕСОВАЛ ВЕЛИКИЙ МОБИЛИЗАЦИОННЫЙ ПРОЕКТ. ДОСТАВШАЯСЯ НАМ В НАСЛЕДСТВО ТЕРРИТОРИАЛЬНАЯ СТРУКТУРА СТРАНЫ ЯВЛЯЕТСЯ МАТЕРИАЛЬНЫМ ВОПЛОЩЕНИЕМ И СВИДЕТЕЛЬСТВОМ РЕАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ ИХ ПРИОРИТЕТОВ

и предложение сначала проверить свои революционные идеи где-нибудь в менее населенном месте.

Второй конгресс Народного единого фронта Кампучии, где доминировали мыслители из Компартии, постановил: «...эвакуация городов – один из важнейших факторов в сохранении плодов нашей победы.

ТАК ИЛИ ИНАЧЕ, СЕГОДНЯ СТРАНЕ ДЛЯ ПОДДЕРЖАНИЯ НОРМАЛЬНО ФУНКЦИОНИРУЮЩЕЙ ЭКОНОМИКИ И ИНФРАСТРУКТУРЫ НЕДОСТАЕТ ПОЛУТОРА-ДВУХ ДЕСЯТКОВ БОЛЬШИХ ГОРОДОВ, СПОСОБНЫХ ЗАМКНУТЬ НА СЕБЕ МНОГООБРАЗНЫЕ ФУНКЦИИ ЦЕНТРОВ РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

<...> Необходимо нейтрализовать имеющуюся в городе политическую и военную оппозицию. Если мы оставим людей в городе, то, несмотря на нашу победу, враги быстро поднимут голову и будут действовать против нас».

Очень знакомая логика: главное, удержать контроль и не позволить врагам поднять голову.

А там миллионом больше, миллионом меньше... Вот и товарищи Ленин и Сталин точно так же недолюбливали слишком столичный и слишком европейский Петербург/Ленинград. Первым делом сдвинули столицу подальше от европейских сквозняков назад в Москву. Да и потом ни разу не упустили случая лишний раз прокатиться катком репрессий по тамошним сомнительным элитам и населению. Сначала палаческими руками Г. Зиновьева сразу после революции. Затем, после 1925 года, прижали уже самого Зиновьева и его «ленинградскую оппозицию». Потом еще разок после убийства С. Кирова, в 1934–1940 годах. Затем была ленинградская блокада, после которой число людей с опытом столичного быта уменьшилось в разы. И наконец, «Ленинградское дело» с подвернувшимися под руку Ахматовой, Зощенко и прочими слишком умными. Следующий тур разрушения былой столицы, грамотно вписанный в стратегию борьбы с безродным космополитизмом, тов. Сталин не успел завершить по независящим от него обстоятельствам. Петербург, впрочем, и так хватило. До сих пор не отдышится.

Так или иначе, сегодня стране для поддержания нормально функционирующей экономики и инфраструктуры недостает полутора-двух десятков больших городов, способных замкнуть на себе многообразные функции центров регионального развития. Поэтому люди по-прежнему покидают нашу бескрайнюю периферию. И не находя подходящего места, чтобы осесть по дороге, опять стягиваются в Москву. Хорошо, если не в Нью-Йорк или Торонто. У городов длинная жизнь; для восстановления притягательности нужны поколения. И чтобы не мешали из центра.

Но ведь мешают! Советские идеи централизации и вертикализации по-прежнему живут и побеждают в головах руководства и вдохновленных им широких

народных масс. Со всеми присущими им внутренними противоречиями.

Замечательный пример того, как инстинктивные советские представления о правильном мироустройстве конфликтуют не только с давно установленными научными фактами, но и с самой державной идеей, недавно представил не кто-нибудь, а один из ведущих вертикалестроителей, глава Администрации президента С.Б. Иванов: «Что такое жители Москвы? Это дворники, водители, офисный планктон, журналисты... Чиновники, согласен. Сфера обслуживания, торговля. В крайнем случае блогеры. Есть такая специальность. Что эта 15–20-миллионная масса производит? Ровным счетом ничего. Интеллектуальную собственность? Вопрос сомнительный. Возьмите Новосибирск, там производят высокотехнологичную продукцию, самолеты, сборки для атомных реакторов, которые покупают во всем мире. Там производят продукцию, с которой платятся налоги. А что производят в Москве, я не понимаю».

Во-первых, замечание грубо ошибочно по материальной сути. Москва и сегодня крупнейший центр того, что у марксистов называлось промышленностью. Столичные обрабатывающие производства в денежном эквиваленте производят продукции в 10 раз больше, чем любезный главе Администрации Новосибирск вместе с областью. Здесь работает хорошо знакомый экономико-географам эффект концентрации: инвестиций, материалов, квалифицированной рабочей силы, развитой инфраструктуры и научного потенциала. По этим естественным причинам гораздо легче открыть масштабный бизнес в Москве, «насадив» его на исторически сложившиеся преимущества обжитого и окультуренного пространства, чем городить огород в чистом поле, подтягивая туда транспортную, социальную и культурную инфраструктуру. Централизованный расселенческий скелет, доставшийся из прошлого, диктует свои материальные ограничения.

Поэтому, во-вторых, естественно, что властные коллеги С.Б. Иванова приняли решение расположить новый наукоград Сколково (при всей неоднозначности самой его идеи) де-факто в Москве. Рядом большие аэропорты, развитая социальная сфера, места досуга, финансовые учреждения, крупнейший университет и т.д. и т.п. Простой практический расчет говорит, что привлечь и разместить тысячи квалифицированных специалистов международного уровня в Москве несравненно легче, чем в Новосибирске, хотя там есть свой, закономерно (увы!) увядающий «наукоград» советского образца. Такая нематериальная характеристика, как интегральная привлекательность, в столице в разы выше.

Несправедливо? Правильнее было бы вложить средства в какой-нибудь из провинциальных центров, чтобы воздвигнуть там научные Нью-Васюки? Очень даже может быть. Только хорошо было бы об этом задуматься лет эдак сто назад. Когда страна была еще полна народом, города, промышленность, наука и культура переживали бум и можно было умеренными финансовыми и административными затратами корректировать, стимулировать и сдвигать в пространстве процесс естественного рыночного роста, никому не ломая прикладом хребет.

Так пробовал делать П.А. Столыпин, и у него неплохо получалось. «Крестьян переселили на песочек!» – негодовал защитник народа В.И. Ленин. Когда при его непосредственном участии к власти пришел И.В. Сталин, он продолжил процесс освоения новых земель – только не с помощью льготных ссуд, налоговых вычетов и права бесплатно осваивать свободные территории, а как раз прикладом в спину. В соответствии с новыми прогрессивными установками крестьян переселяли не «на песочек», а на вечную мерзлоту. И в отличие от мрачных времен царизма возмущаться было уже некому.

Советские «наукограды» мало отличались от унылых «черемушек» и, как сами «черемушки», были хо-роши лишь в качестве рака на безрыбье. Пытаться их сегодня реанимировать – бросать деньги на ветер. Потраченные на погоню за ложными солнцами поколения в летописи инфраструктурного развития и градостроения зияют черной дырой, которую уже не замажешь. Поэтому, как и в советскую эпоху, остается лишь негодовать на словах: опять эта не-сносная Москва!

Пустое сотрясение воздуха. Какой там Новоси-бирск! Дальше и неудобней летать, слабее информа-ционная инфраструктура, ниже стандарты транс-портного обслуживания, еды и жилья, хуже имидж места, глубже провинция, скучнее жизнь. Честно ска-зать, не каждый научный или бизнес-гуру сегодня и на Москву-то согласится... Если бы речь шла о Ев-ропе или США, где инфраструктура и социальная среда проработаны значительно глубже и число цен-тров притяжения, сопоставимых с Москвой, измеря-ется десятками, подобный вопрос вполне можно бы-ло бы обсуждать всерьез: хотите, поближе к Бостону, хотите, к Сан-Франциско. Или возьмите Сиэтл... Ни-кому в голову не придет жаться к столичному Ва-шингтону. Зачем?

Эмпирический факт состоит в том, что большое начальство, рационально прикинув дебет и кредит, предпочло разместить Сколково под Москвой. Так работает нематериальный, но объективный фактор городского притяжения: эмпирический закон, прямо

противоречащий теоретической доктрине советской справедливости. Чем больше в городе населения, чем разнообразней и глубже проработана социо-культурная среда, тем больше мест трудоуложе-ния и тем сильнее он притягивает к себе материаль-ные ресурсы и людей. Люмпен-пролетарский прин-цип «меньше народа – больше кислорода» на самом деле глубоко противоречит действительности.

Еще один маленький эмпирический факт состоит в том, что С.Б. Иванов, подчиняясь этому идеологи-чески вредному закону, тоже живет и работает в Московской агломерации. Хотя, видимо, очень от этого страдает: сердце его принадлежит промыш-ленному Новосибирску. Но социальные законы тем и интересны, что человек часто декларирует одно, а делает другое. И хорошо, если делает, подчиняясь объективным законам социального роста. Гораздо хуже, если, не дав себе труда понять эти законы, он пытается их сломать, исходя из своих представлений о благе и справедливости.

Третий эмпирический факт, очевидно, неведомый С.Б. Ива-нову, состоит в том, что все крупнейшие города мира, и прежде всего столицы, с уди-вительным постоянством про-изводят душевого внутреннего

продукта примерно в три раза больше, чем обычные граждане в среднем по стране. Эта вопиющая не-справедливость (она же объективная закономер-ность) одинаково устойчиво выдерживается и в США, и в Китае, и в Англии, и в Японии. Россия тоже отнюдь не исключение.

Черт его знает, что такого особенно важного производят Нью-Йорк, Сан-Франциско, Токио, Шан-хай, Париж или Лондон. Но если сопоставить их очень высокую людность с тоекратно повышенной финансовой отдачей каждого работника, становит-ся ясно, что глобальные супергорода являются не то чтобы курицами, несущими золотые яйца, а це-лыми золотыми коровами. И любой менеджер, до-статочно квалифицированный, чтобы исходить из реально действующих законов, а не из пролетар-ских представлений о «справедливости» и «здравом смысле», понимает, что крупнейшие города – жем-чужины в короне государственного величия. И соот-ветственно к ним относится – как к крупнейшим плательщикам в бюджет.

При этом на всем белом свете провинциалы, да и многие из самих обитателей мегалополисов, актив-но не любят эти вместилщица разврата, несправедли-вости, конфликтов и эксплуатации. Однако, оглашая вселенную негодующими воплями, разрывая одежды

ВСЕ КРУПНЕЙШИЕ ГОРОДА МИРА, И ПРЕЖДЕ ВСЕГО СТОЛИЦЫ, С УДИВИТЕЛЬНЫМ ПОСТОЯН-СТВОМ ПРОИЗВОДЯТ ДУШЕВОГО ВНУТРЕННЕГО ПРОДУКТА ПРИ-МЕРНО В ТРИ РАЗА БОЛЬШЕ, ЧЕМ ОБЫЧНЫЕ ГРАЖДАНЕ В СРЕДНЕМ ПО СТРАНЕ

и проклиная судьбу, при каждом удобном случае норовят покинуть ностальгическую провинцию и перебраться в это проклятое Богом и людьми место. Подчиняясь, вслед за С.Б. Ивановым, объективным законам территориального развития и своими практическими действиями усугубляя дисимметрию ноосферы. Таково реальное устройство материального мира – нравится оно вам или нет.

Таким же загадочным, но объективным образом на материальный статус города, среди прочих причин, очень даже заметно влияет его имидж. И соот-

КАК ТОЛЬКО ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ПРОСТРАНСТВО РОССИИ НЕМНОГО ОТТАЯЛО ОТ ВЕЛИКОЙ СОВЕТСКОЙ ЗАМОРОЗКИ, ГОРОДА НАЧАЛИ УЧИТЬСЯ КОНКУРИРОВАТЬ ЗА ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ, ИНВЕСТИЦИИ И ТУРИСТОВ. ТУТ И БРЕНДЫ ОБОЗНАЧИЛИСЬ. МАЛЕНЬКИЙ ГОРОДОК МЫШКИН ИЗВЕСТЕН, ПОЖАЛУЙ, НЕ МЕНЬШЕ СОСЕДНЕГО УГЛИЧА

ответственно, бренд. Что давным-давно было замечено добросовестными исследователями. И конечно, с негодованием отрицалось передовой материалистической наукой – как проявление буржуазного идеализма и открытая идеологическая диверсия.

Наши коммунисты с истинно сектантской яростью бьются с вражескими брендами «Кока-Колы» или «Макдональдса». Спрашивается – с чего бы? Если это всего лишь пустой идеалистический выверт – не проще ли отвернуться и забыть? Нет, ни за что!! Но коли это вас так серьезно обижает и волнует (тут опять вспоминается логика Собаневича), приходится сделать вывод, что в брендах есть что-то стоящее. Еще бы не было, если бренд одного только Microsoft стоит больше, чем весь годовой ВВП России. А уж про Apple и говорить страшно.

Несправедливо, правда?! Вот нетленные бренды Ленина, Сталина и светлого коммунистического будущего в мировом масштабе как-то поблекли, а эти себе цветут и пахнут... Но, может, все-таки дело не только в идеологической борьбе, а хотя бы отчасти и в качестве продукта?

Если бы советская власть три поколения кряду не валяла дурака и не предписывала городам, людям и экономике, как им жить и что делать (исходя при этом из выморочной системы приоритетов, которую упорно именовала научной), то города, движимые естественным стремлением к повышению капитализации и улучшению качества жизни, так или иначе нащупали бы ключи и к проблеме брендинга. Собственно, они и так их нащупывали, но по-советски, подражая Западу и не очень понимая сущность процесса. Так Сталин велел строить в Москве небоскребы – чтоб не хуже, чем в Америке. И построил. Дорого, весьма неэффективно с точки зрения использования городского пространства и технического обслуживания, но удачно в символическом смыс-

ле. Или «Москва – порт пяти морей» – явная попытка бренда. И опять по-советски приблизительная и подражательная, мимо целевой аудитории, да и вообще мимо денег. Кого этот слоган мог привлечь, какую пользу принести, сколько он стоит и на кого вообще направлен? Если только персонально на одного великого и могучего человека, которому приятно лишь один раз вспомнить о своей гениальной затее с каналами.

Похоже, так оно и есть. Тогда, следует признать, целевая аудитория угадана как раз довольно точно – в соответствии с извращенными реалиями советского административного рынка. Реклама смотрит туда, откуда ожидается cash flow. В СССР cash flow мог ожидаться только из Кремля...

Как только экономическое пространство России немного оттаяло от великой советской заморозки, города начали учиться конкурировать за трудовые ресурсы, инвестиции и туристов. Тут и бренды обозначились. Маленький городок Мышкин известен, пожалуй, не меньше соседнего Углича – и только благодаря чьей-то счастливой идее обыграть симпатичное имя. Большие и маленькие мыши дают работу сотням горожан, привлекают тысячи посетителей и приносят в городской бюджет хороший дополнительный кусок.

С точки зрения идеологов советского материализма это глубоко неправильно. В Мышкине следовало бы в плановом порядке производить подшипники для бозона Хиггса или хотя бы оптические оси для танковых прицелов. Но уж извините, чем богаты, тем и рады. Так устроен мир – ступайте себе мимо; в купеческом и туристическом Мышкине подают только по воскресеньям.

# БЛАГОДАРНОСТИ

Составители книги выражают благодарность всем, кто помог этой книге увидеть свет: Фонду «Либеральная Миссия», Московской высшей школе социальных и политических наук, Форуму Генпланщиков, администрации г. Стерлитамака, Василию Дубейковскому и команде «СитиБрендинг», Максиму Алимкину, Надежде Брейман (Меркуловой), Петру Гордееву, Дарье Моргуновой, Павлу Морозову, Святу Мурунову, Роману Попову, Павлу Родькину, Наталье Рыбальченко, Михаилу Старову.

Мы благодарим фонд «Институт экономики города» – за предоставление права на переиздание книги «Брендинг города» и средства массовой информации: «Эксперт-Урал», Slon.ru, «Сити-менеджер», Bulletin, «Mediaзавод», Журнал «МД», «Эхо Москвы», «Независимую газету», «Управление развитием территорий», «Российскую газету», «Победу-online», Sostav.ru – за возможность републикации статей и интервью Дениса Визгалова.

Отдельная благодарность Марии Ратиновой, придумавшей дизайн этой книги и проделавшей огромную работу по ее верстке, а также Елене Абоевой, которая работала с Денисом над первым изданием «Брендинга города» и ни минуты не сомневалась в том, чтобы взять на себя редактуру и корректуру книги, посвященной его памяти.

И конечно, этот проект не состоялся бы без заинтересованного внимания и помощи со стороны жены Дениса Визгалова Кати, оказавшей нам моральную поддержку и предоставившей материалы из домашнего архива, которые легли в основу книги.

## **ДЕНИС ВИЗГАЛОВ: ПУСТЬ ГОРОДА ЖИВУТ**

**Составители** – Михаил Губергриц,  
Надежда Замятина, Михаил Ледовский  
**Ответственный за выпуск** – Михаил Ледовский  
**Дизайн и верстка** – Мария Ратинова  
**Редактор-корректор** – Елена Абоева

**Издательство «Сектор»**  
141006, Московская область,  
Мытищи, Олимпийский проспект, 23

**Подписано в печать** 21.02.2015  
**Тираж** 1100 экз.