

# Паттерны успеха ведущих дизайн-студий мира

**Введение.** В мировой индустрии дизайна есть ряд легендарных студий – таких как **Wolff Olins**, **Pentagram**, **Siegel+Gale**, **Chermayeff & Geismar & Haviv**, **R/GA**, **Porto Rocha** и **Foster + Partners**. Эти компании прославились выдающимися проектами в брендинге, графическом и цифровом дизайне, архитектуре. Несмотря на разные специализации, их объединяет схожий путь к успеху. Ни одна из этих фирм не полагалась на традиционное SEO или масс-маркетинг для продвижения; вместо этого их имя сделало их востребованными благодаря репутации, сетевым связям и качеству работ. Рассмотрим кратко историю каждой студии, их бизнес-модель и подход к продвижению услуг – включая использование **pro bono**-проектов, оплату по результатам (success-based compensation), совместные предприятия с клиентами (co-founded ventures) и монетизацию через разделение интеллектуальной собственности или прибыли – чтобы выявить общие паттерны успеха. Наконец, обсудим, как эти выводы применимы к запуску новой брендинговой студии в России с амбицией глобального развития (по модели «гильдии партнеров» наподобие Pentagram).

## Wolff Olins (с 1965) – смелый брендинг с социальным фокусом

**История и прорывы.** Британское брендинговое агентство **Wolff Olins** было основано в 1965 году в Лондоне дизайнером Майклом Вольфом и маркетологом Валли Оллинсом <sup>1</sup>. Компания стала пионером в области корпоративной айдентики, провозгласив девиз «*стратегия, воплощённая в дизайн*» <sup>2</sup>. Уже в первые десятилетия Wolff Olins задавала стандарты индустрии: Оллинс выпустил влиятельные книги *The Corporate Personality* (1978) и *Corporate Identity* (1989), фактически формализовав науку о брендинге <sup>3</sup>. Агентство прославилось дерзкими, новаторскими работами – от вызывающего логотипа Олимпиады 2012 в Лондоне до благотворительной кампании (RED), собравшей \$170 млн в фонд борьбы со СПИДом <sup>2</sup>. Сегодня Wolff Olins имеет офисы в Лондоне, Нью-Йорке, Сан-Франциско и др. и входит в коммуникационный холдинг Omnicom с 2001 года <sup>4</sup>, что дало ей глобальный охват при сохранении творческой самобытности.

**Продвижение и ценности.** Wolff Olins практически не занимается классической рекламой своих услуг – ее маркетинг заключается в *репутации мыслителя и новатора*. Валли Оллинс был одним из самых цитируемых экспертов по брендингу, его идеи о бренде как драйвере изменений привлекали клиентов сами по себе. Студия сознательно выбирает проекты с высоким потенциальным влиянием: **фокус на позитивном социальном эффекте стал частью их бренда**. Бывший CEO Карл Хейсельман отмечал, что компания стремится сотрудничать с клиентами, разделяющими стремление к **социальной ответственности**, либо готовыми меняться в эту сторону <sup>5</sup> <sup>6</sup>. В портфеле агентства баланс коммерческих и некоммерческих работ: наряду с контрактами от корпораций (например, Unilever) они берут **pro bono**-проекты мирового значения вроде (RED) <sup>7</sup>. Такая стратегия служит двоякой цели – с одной стороны, улучшать мир, с другой – укреплять репутацию студии как прогрессивного и этичного брендингового консультанта. Wolff Olins фактически **отказывается от клиентов**, чьи ценности противоречат их убеждениям, и тщательно изучает потенциальных партнеров на этапе

переговоров <sup>6</sup>. Этот принципиальный подход окупается: в эпоху, когда брендам необходима аутентичность, компании сами ищут Wolff Olins, чтобы «осмысленно» переопределить себя. Таким образом, студия выросла в мировой бренд без прямого рекламного продвижения – **хорошо продуманная стратегия и смелые кейсы стали её визитной карточкой**.

**Бизнес-модель и гибкость в оплате.** Как часть Omnicom, Wolff Olins оперирует на верхнем ценовом сегменте: крупные клиенты платят за стратегический брендинг существенные гонорары. При этом фирма не боится экспериментировать с форматами сотрудничества. Например, **некоторые проекты выполняются со скидкой или бесплатно (pro bono)** ради портфолио и общественного блага <sup>7</sup>. В противоположность этому, модель оплаты от успеха (success-based) используется реже – измерить прямой эффект брендинга непросто – но философия «стратегия = успех клиента» присутствует. Wolff Olins стремится, чтобы **коммерческий успех клиентов и позитивные изменения шли рука об руку** <sup>8</sup>, веря что в долгосрочной перспективе это приносит и финансовые дивиденды агентству. В целом, пример Wolff Olins показывает ценность **ясной идеологии брендинга, смелости браться за резонансные проекты и сочетания коммерческой работы с миссией** – эти факторы сделали небольшую лондонскую студию мировым лидером без опоры на традиционный маркетинг.

## Pentagram (с 1972) – «гильдия партнеров» и сила великолепной работы

**Структура и история.** Pentagram – крупнейшая в мире независимая дизайн-консалтинг, знаменитая своим уникальным устройством. Студия основана в 1972 году в Лондоне пятью равноправными партнерами – легендарными дизайнерами Аланом Флетчером, Тео Кросби, Колином Форбсом, Кеннетом Грейнджем и Мервином Кюрански <sup>9</sup>. Название «Pentagram» отсылает к числу первых партнеров (пять) <sup>10</sup>. С самого начала учредители заложили **принцип горизонтального сотрудничества**: фирма принадлежит исключительно практикующим дизайнерам-партнерам, каждый из которых автономно ведет собственные проекты и команду, но все совместно управляют студией <sup>11</sup>. Такая **плоская структура без иерархий** была новаторской для индустрии дизайна <sup>11</sup>. За десятилетия Pentagram расширилась, приняв новых партнеров по всему миру – сейчас их более 20 в офисах Лондона, Нью-Йорка, Сан-Франциско, Берлина, Остина <sup>12</sup>. Однако **принцип остается прежним**: каждый партнер – звезда в своей области – сохраняет творческую автономию, а студия действует скорее как гильдия, объединенная общими ресурсами и ценностями <sup>13</sup> <sup>12</sup>.

**Секрет успеха – модель партнёрства.** Формат Pentagram обеспечивает ряд преимуществ. Во-первых, фирма привлекает **топ-таланты**, предлагая успешным дизайнерам не должность, а равный статус владельца. Это мотивирует партнеров – успех каждого напрямую влияет на общее дело, стимулируя взаимопомощь и ответственность <sup>14</sup>. Во-вторых, клиенты Pentagram всегда работают непосредственно с именитым партнером, что гарантирует высочайший уровень внимания и экспертизы. **Разнообразие подходов** внутри Pentagram – от графического дизайна до архитектуры – позволяет находить нестандартные решения: как отмечает партнер Майкл Бирут, «разные партнеры предлагают разные взгляды на задачу, и совместно мы приходим к более интересным решениям, чем в одиночку» <sup>15</sup>. Такое сочетание **индивидуальности и коллективного разума** стало визитной карточкой Pentagram и фактором её долгой востребованности.

**Маркетинг через качество работы.** Pentagram практически не нуждается в рекламе – **репутация фирмы формировалась десятилетиями через её проекты**. Партнер студии Эмили Оберман прямо называет это бизнес-стратегией: «в основе Pentagram всегда была хорошая работа

- по сути, это и есть наш бизнес-план»<sup>16</sup>. За полвека Pentagram создала сотни знаковых дизайнов – от айдентики музея MoMA и издательства Penguin Books до логотипа MasterCard и бренда Нью-Йоркского театра Public Theater. Многие работы Pentagram становятся эталонными в отрасли, собирают награды, попадают в музеи, что привлекает новых клиентов органично. **Публикации и образовательная активность** – ещё один канал продвижения: партнеры Pentagram регулярно выпускают книги и статьи о дизайне, читают лекции, участвуют в жюри конкурсов. Например, Майкл Бирут и Паула Шер – не только авторы знаменитых логотипов, но и популярных книг о дизайне. Такой контент-маркетинг повышает узнаваемость бренда Pentagram в профессиональной среде без прямых затрат на рекламу.

**Бизнес-модель и проекты «для души».** Финансово Pentagram опирается на проектные гонорары крупных клиентов – корпораций, правительства, учреждений искусства. Благодаря имени студии эти гонорары высоки, однако *прибыльность никогда не ставится выше творчества*. Партнеры имеют свободу брать проекты с невысоким бюджетом, если видят творческую ценность. Так, Pentagram известна сотрудничеством с культурными и некоммерческими организациями – дизайном для музеев, театров, общественных инициатив – зачастую за символическую плату. **Pro bono и льготные проекты** позволяют партнерам реализовать смелые идеи и получить признание (а вместе с тем – косвенную рекламу) в профессиональном сообществе. При этом за счёт коммерчески успешных заказов (например, брендинг крупных компаний) студия сохраняет здоровый баланс. Альтернативные схемы компенсации (такие как доля от успеха клиента) Pentagram, как правило, не практикует – модель партнёрства делает это сложным. Тем не менее, **долгосрочные отношения с клиентами** иногда выливаются в своего рода партнёрство: студия десятилетиями ведет бренды вроде Rolls-Royce или Windows, получая стабильный поток проектов<sup>17</sup>. Ключевой урок Pentagram – *инвестиция в качество, а не в рекламу*. Такой подход, помноженный на уникальную организационную культуру, позволил студии оставаться независимой и преуспевающей более 50 лет<sup>12</sup>.

## Siegel+Gale (с 1969) – «Простота как стратегия» в глобальном масштабе

**История и философия.** Американская фирма **Siegel+Gale** начала работу в 1969 году, когда рекламщик Алан Зигел и дизайнер Роберт Гейл открыли бюро в Нью-Йорке<sup>18</sup>. В отличие от многих конкурентов, они сделали ставку не на креативную экстравагантность, а на **радикальную простоту в коммуникациях**. Их девиз – «*Simple is smart*» («Простота – это умно»)<sup>19</sup> – отражает убеждение, что понятный, лаконичный бренд выигрывает рынок. Алан Зигел стал пионером движения за упрощение сложных документов и языков общения. Например, он в 1970–80-х консультировал правительство США по преобразованию налоговых форм и юридических контрактов в «человеческий» язык<sup>20</sup>. Этот вклад закрепил за Siegel+Gale имидж «гуру понятности» в брендинге. Со временем компания выросла в международное агентство с офисами от Лос-Анджелеса до Шанхая<sup>21</sup>, а с 2003 года вошла в состав концерна Omnicom<sup>22</sup>. Несмотря на смену владельцев (в 1980-е фирма была продана Saatchi&Saatchi, затем выкуплена обратно перед входом в Omnicom<sup>23</sup>), фирма сохранила свою оригинальную идеологию.

**Продвижение через аналитичность.** Siegel+Gale известна исследовательским подходом и активно продвигает свои идеи через контент. Ежегодно компания публикует рейтинг **«World's Simplest Brands»** – исследование восприятия простоты брендов по всему миру<sup>19</sup>. Этот отчет широко цитируется в медиа и привлекает внимание потенциальных клиентов, укрепляя позиционирование фирмы как эксперта по упрощению. Руководители Siegel+Gale регулярно выступают с докладами о бренд-стратегии, подчёркивая отличие брендинга от просто рекламы<sup>24</sup>. Внутри Omnicom студия остается **нишевым экспертом**, к которому обращаются при

слияниях, реструктуризациях и других ситуациях, требующих ясной стратегии бренда <sup>25</sup>. Таким образом, вместо прямого маркетинга, S+G *создает спрос на себя* через демонстрацию экспертизы (кейсы, статьи, исследования) – клиенты приходят за обещанной «простотой». Отдельно стоит отметить репутацию Алана Зигела: его публичные инициативы (включая TED Talk о понятном языке) сделали фамилию Siegel синонимом подхода *Plain English* во всем мире <sup>26</sup> <sup>20</sup>, что бесценно для бренда фирмы.

**Модель работы и инновационные сделки.** Будучи частью крупного холдинга, Siegel+Gale обслуживает много **корпоративных клиентов и госорганизаций** – от банков до университетов. Бизнес-модель строится на консалтинговых проектах: анализ бренда, разработка стратегии, дизайн идентичности и внедрение. Обычно это фиксированная плата или почасовая оплата за проекты, иногда – **долгосрочные ретейнеры** на обслуживание бренда (что типично для консультантов Omnicom) <sup>17</sup>. Фирма, впрочем, не чужда благотворительности: Алан Зигел лично руководил бесплатным проектом по упрощению кредитного договора для обычных граждан <sup>27</sup>, а компания время от времени берется за социальные инициативы. Однако схемы вроде оплаты по результатам здесь редки – ценность простоты трудно измерить напрямую в деньгах. Вместо этого **успех разделяется в виде репутации**: когда ребрендинг от Siegel+Gale приводит к удачному слиянию или росту индекса удовлетворенности, агентство получает новые заказы благодаря сарафанному радио. Интересно, что S+G сама прошла через финансовые инновации – пережив обратный выкуп акций у Saatchi и привлечение венчурного капитала <sup>23</sup>. Этот опыт научил их **управлять фирмой как бизнесом**, не жертвуя при этом творческим ядром. В итоге Siegel+Gale – пример студии, которая **построила международный бренд с помощью идеи-ориентированного маркетинга** (идея упрощения) и стабильного качества, а не через рекламные бюджеты.

## **Chermayeff & Geismar & Haviv (с 1957) – вечные принципы айдентики**

**Пионеры корпоративного логотипа.** Студия **Chermayeff & Geismar & Haviv** (CGH) – живая легенда графического дизайна США. Основанная еще в 1957 году в Нью-Йорке тремя выпускниками школы искусств (Айваном Чермаевым, Томом Гейсмаром и Робертом Браунджоном) <sup>28</sup>, она фактически заложила основы современного корпоративного брендинга. Именно C&G в 1960–70-х создали **концепцию лаконичного, идейного логотипа**, отразившего сущность компании. Их портфолио – настоящая галерея всемирно известных эмблем: логотипы **Mobil**, **NBC**, **PBS**, **Нью-Йоркского университета**, **Музея современного искусства (MoMA)**, **Smithsonian Institution** и десятков других организаций были разработаны этой студией <sup>29</sup>. Чермаев и Гейсмар отказались от сиюминутных трендов в дизайне, делая ставку на **простые формы и мощные образы**, способные пережить десятилетия. Как говорил Том Гейсмар, их целью было каждую новую айдентику сделать «*отличной, запоминающейся и уместной для организации*», а стиль студии намеренно **эклектичен**, чтобы не повторяться <sup>30</sup>. Такая философия принесла плоды – многие логотипы C&G не меняются десятилетиями, становясь частью культуры.

**Репутация вместо рекламы.** За более чем 60 лет существования Chermayeff & Geismar практически не занималась саморекламой – **их работы говорили за них**. Каждый раз, когда зритель видит павлинов NBC на экране или читает журнал National Geographic с обложкой-желтой рамкой (тоже дело рук CGH), он невольно сталкивается с наследием этой студии. К 2018 году компания даже выпустила монографию *Identity: Chermayeff & Geismar & Haviv*, собравшую сотни их знаковых дизайнов <sup>31</sup>, – книга стала бестселлером среди дизайнеров и еще больше укрепила статус фирмы. Чермаев и Гейсмар активно публиковались и участвовали в

профессиональных организациях (Айван Чермаев, например, был президентом AIGA). Всё это создавало *постоянный приток клиентов по сарафанному радио*: крупные корпорации хотели «такой же удачный логотип, как у Mobil или NBC». **В классическом SEO или digital-маркетинге CGH не нуждались вовсе** – в эпоху до интернета они стали известны через журналы по дизайну и выставки, а сегодня – через бесчисленные онлайн-упоминания их работ.

**Бизнес-подход.** Chermayeff & Geismar & Haviv всегда оставались небольшой, **независимой студией**. Даже сейчас, добавив молодого партнера Саги Хавива (имя которого включено в название с 2013 года), компания насчитывает всего несколько десятков сотрудников. Такая камерность позволяет лично вести отношения с заказчиками высшего уровня. Финансово студия работала по классической схеме: фиксированные гонорары за разработку айдентики и дизайн-систем, иногда роялти за использование дизайна. В прошлом не было практики долевого участия или успех-вознаграждений – клиенты вроде крупных телеканалов предпочитали разовую оплату. Зато **долгосрочное сотрудничество** было нормой: CGH десятилетиями обслуживали своих клиентов, обновляя их бренды по мере необходимости. Интересно, что **проекты в сфере культуры** (музеи, университеты) нередко выполнялись этой студией за символические суммы – дизайнеры считали престижным вкладом создать логотип для любимого музея. Такие полупроектные инициативы можно считать их версией *pro bono*, так как выгода была скорее творческой. В целом, CGH – пример того, как *непреклонное качество, продуманность решений и сохранение независимости* могут обеспечить мировой успех студии без каких-либо изощренных схем маркетинга. Их **паттерн успеха – быть лучшими в своём деле**, тогда клиенты найдут тебя сами.

## R/GA (с 1977) – постоянное переизобретение и слияние с технологиями

**Эволюция каждые 9 лет.** R/GA – уникальная компания на стыке дизайна, рекламы и технологий. Основанная братьями Бобом и Ричардом Гринбергами в 1977 году в Нью-Йорке<sup>32</sup>, первоначально R/Greenberg Associates была студией спецэффектов и киносъемки, прославившись, например, созданием титров к фильму «Супермен» (1978)<sup>33</sup>. С самого начала R/GA демонстрировала готовность осваивать новое: они **первыми внедряли компьютерные методы в видеопроизводство**. Более того, основатель Боб Гринберг верил в **цикл обновления** – компания кардинально перестраивала бизнес-модель примерно каждые 9 лет<sup>32</sup>. Так, в 1980-х R/GA трансформировалась в цифровую студию, объединившую печать, телевидение и компьютерную графику<sup>34</sup>. В 1990-х стала одним из первых интерактивных агентств, получив подряд на гигантский веб-проект IBM (редизайн 5-миллионного сайта)<sup>35</sup>. В 2000-х годах сфокусировалась на цифровом маркетинге и продуктах (знаковый проект – платформа Nike+ для Nike)<sup>36</sup>. С 2010-х R/GA позиционирует себя как **консультант по инновациям и цифровой трансформации** для брендов<sup>37</sup>. Эта способность *предвосхищать тренды* и вовремя меняться принесла R/GA репутацию «агентства будущего». Недаром ее признавали «Цифровым агентством десятилетия» по версии Adweek (2009) и «Агентством инноваций десятилетия» по версии Campaign (2019)<sup>38</sup>.

**Инновации в бизнес-моделях.** Помимо творческой гибкости, R/GA примечательна экспериментами в самой структуре бизнеса. Компания долгое время входила в крупный рекламный холдинг IPG, что обеспечивало ресурсы для глобального роста (офисы R/GA открылись по всему миру)<sup>39</sup>. Но в 2013 году R/GA пошла дальше классического агентства и запустила собственный **венчурный инкубатор R/GA Ventures**<sup>37</sup>. Смысл в том, что студия стала **партнером стартапов**: она вместе с Techstars проводила акселераторы, инвестируя в каждую молодую компанию около \$100 тыс. и предоставляя свою экспертизу в дизайне и маркетинге<sup>40</sup>.

В обмен R/GA получала миноритарную долю – через опционы (warrants) до 2–3% акций стартапа <sup>41</sup>. Если стартап выстреливал (например, сервис Happy Returns был выкуплен PayPal, а смарт-локи Latch вышли на биржу), агентство получало **значительную прибыль помимо гонораров** <sup>42</sup>. Такой ход – фактически **монетизация через совместное владение IP и долю выручки** – выделяет R/GA среди конкурентов. Они превратили часть бизнеса в венчурное подразделение, что идеально дополняет их образ цифрового новатора. Кроме того, R/GA стала соучредителем десятков новых продуктов и платформ для своих корпоративных клиентов, разделяя с ними риски и успех <sup>43</sup> <sup>44</sup>. Это пример *truly co-found ventures* в рамках дизайн-агентства.

**Продвижение и клиенты.** R/GA, будучи ориентирована на технологии, использует комбинацию каналов: традиционно сильна **PR-активность** (статьи в Forbes, Fast Company о их проектах), присутствие на отраслевых мероприятиях, кейсы на конференциях. Но главное – **портфолио громких проектов**, по которым их знают маркетологи: от интерактивных кампаний Nike до цифровых продуктов для Google. Клиенты крупного масштаба приходят к R/GA не через поиск, а по рекомендации или увидев их работы. В последние годы R/GA также пропагандирует свои методики – например, принципы «connected spaces» (связанных цифровых и физических пространств) <sup>45</sup>, консультируя бренды по инновациям. Такая **роль наставника по диджитал-трансформации** выгодно отличает их от традиционных рекламщиков. Что касается нестандартных компенсаций: помимо венчурной доли, R/GA может работать и на базе *performance-based* моделей в рекламе – например, получать бонус за достижение KPI кампании. В индустрии цифрового маркетинга в целом ~40% агентств внедряют элементы оплаты за результаты <sup>46</sup>, и R/GA как лидер новых форм, вероятно, также практиковала подобные контракты с некоторыми клиентами. Однако основной доход им все же приносят крупные бюджеты брендов и консалтинговые проекты по фиксированной оплате. Итог: R/GA демонстрирует, как **адаптивность, смелость в освоении новых моделей (в том числе совместный бизнес с клиентами) и фокус на ценности для клиента** способны вывести дизайн-студию в лидеры рынка на десятилетия вперед.

## Porto Rocha (с 2019) – быстрый взлет через экспертизу и принципы

**Создание студии на опыте крупных агентств.** Porto Rocha – молодая нью-йоркская дизайн-студия, основанная в 2019 году бразильскими дизайнерами Лео Порту и Фелипе Рошей. Оба переехали из Бразилии (Лео – в 2011, Фелипе – в 2015) и успели поработать в самых престижных фирмах Нью-Йорка – Pentagram, Collins, Mother, Sagmeister & Walsh, Spotify Design <sup>47</sup>. Набравшись опыта и завязав контакты, они начали брать совместные фриланс-проекты. Спрос быстро превысил возможности двух человек, и партнеры решили основать свою студию, «поймав момент» высокого интереса к их услугам <sup>48</sup>. Буквально через месяц после увольнения с прежних работ Porto Rocha уже арендовала офис в Бруклине и наняла шестерых сотрудников <sup>48</sup>. Такой стремительный старт стал возможен благодаря **готовому пулу клиентов по рекомендации** – первые заказчики пришли к ним зная репутацию основателей. Сейчас Porto Rocha ведет проекты для брендов уровня Netflix, Nike, Twitch и др. <sup>49</sup>, что большая редкость для студии, существующей всего несколько лет.

**Стиль и философия работы.** Porto Rocha стремится делать дизайн, который «имеет присутствие», воздействует на зрителя <sup>50</sup>. При этом основатели избегают навязывания единого стиля – вместо «фирменного почерка» они ищут смелые решения, отвечающие сути каждой задачи. Многие проекты студии несут **социальный или культурный подтекст**: например, они разработали новую айдентику для Национального музея Республики в Бразилии – модернистского здания архитектора Оскара Нимейера <sup>51</sup>. Эта работа требовала учесть и

цифровые, и физические аспекты опыта посетителя, и Porto Rocha блестяще справилась, интегрировав дизайн со средой музея. В целом, команда заявляет, что хочет «провоцировать осмыслиенные изменения» – либо через охват больших аудиторий, либо через поддержку социальных инициатив <sup>50</sup>. Такая идеалистичная позиция уже стала частью их бренда и привлекает клиентов, ищущих содержательный дизайн.

**Отказ от спекуляций и этика.** Интересно, что, сталкиваясь с практикой бесплатных творческих конкурсов (так называемый **спек-work** при выборе агентства), Porto Rocha заняла принципиальную позицию. В 2024 году они инициировали движение **#NoFreePitches** («Ни каких бесплатных презентаций») против требований клиентов выполнять незаплаченные концепты на этапе тендера <sup>52</sup>. К инициативе присоединились тысячи креативщиков из разных стран и отраслей <sup>53</sup>. Это не только подняло важный отраслевой вопрос, но и подчеркнуло ценности Porto Rocha – уважение к труду дизайнеров и честность в отношениях с клиентами. Многие потенциальные заказчики теперь, обращаясь к ним, сразу уточняют, что конкурсных неоплачиваемых заданий не потребуется <sup>54</sup>. Таким образом, даже будучи небольшой независимой студией, Porto Rocha **строит свой бренд через принципы**, а не через традиционный маркетинг. Они дают интервью профессиональным изданиям (It's Nice That, Transform Magazine и др.), рассказывая о своем подходе, что создает им репутацию восходящей звезды дизайна.

**Бизнес-модель.** Porto Rocha работает как классическое дизайн-бутик-агентство: небольшая команда высококлассных дизайнеров, персональное внимание к каждому клиенту. Ценовая политика – верхний средний сегмент (брэндинговые проекты на десятки-сотни тысяч долларов). Благодаря именам клиентов студия уже окупает себя. В особых схемах оплаты молодая компания пока не замечена – в отличие от старших коллег, у них нет венчурных фондов или холдингов. Однако, для стартапов они могут быть гибкими: как отмечает Фелипе Роша, важна возможность «поработать с талантливыми основателями интересного бизнеса» <sup>55</sup>, и если бюджет скромный, команда способна сократить объем работы или разбить проект на фазы. Тем не менее, Porto Rocha явно намерена ценить свой труд – они лучше откажутся от проекта, чем будут работать бесплатно в надежде на гипотетический успех. Эта осознанная стратегия уже приносит им устойчивый рост через довольных клиентов и уважение индустрии. Путь Porto Rocha показывает, как **правильно выбранный момент запуска, сильный бэкграунд, сетевые связи и приверженность ценностям** позволяют ворваться на глобальный рынок дизайна практически без затрат на рекламу.

## Foster + Partners (с 1967) – масштаб мирового архитектурного бренда

**Глобальное архитектурное бюро.** Foster + Partners – одна из самых известных архитектурно-дизайнерских студий мира, основанная в 1967 году британским архитектором Норманом Фостером <sup>56</sup>. Начав с небольшой практики в Лондоне (Foster Associates), Норман Фостер быстро приобрел признание благодаря инновационным проектам в стиле хай-тек. Уже первый крупный успех – здание **Sainsbury Centre** (музей при Университете Восточной Англии, 1978) – принес студии славу новаторов за легкие стекло-металлические конструкции <sup>57</sup>. В 1979 году Foster + Partners выиграли международный конкурс на штаб-квартиру **HSBC в Гонконге**, на тот момент самое дорогое здание в мире <sup>58</sup>. Этот проект поставил бюро на глобальную карту. Далее последовали знаковые работы: реконструкция **Рейхстага** в Берлине с установкой знаменитого стеклянного купола (1999) <sup>59</sup>, небоскреб **30 St Mary Axe** («Огурец») в Лондоне (2004) <sup>60</sup>, **Моста Мийо** во Франции (2004, самый высокий мост в мире) <sup>61</sup>, наконец, **Apple Park** в Купертино – футуристической штаб-квартиры Apple (2017, \$5 млрд бюджета) <sup>62</sup>. Сегодня Foster + Partners – это

~1 500 сотрудников, офисы на всех континентах, свыше \$500 млн годового оборота <sup>63</sup>. Около 40% выручки приходятся на Заказчиков с Ближнего Востока <sup>64</sup>, где фирма строит целые города и аэропорты.

**Структура и управление.** Интересно, что при таком размахе Foster + Partners сумела сохранить черты авторской студии. Норман Фостер по-прежнему служит бессменным лидером (ему присвоен титул лорда за вклад в архитектуру), однако он выстроил **партнерскую структуру** для преемственности. В компании около 140 партнеров, каждый из которых владеет долей и курирует направление <sup>65</sup>. В 2007 году Foster + Partners частично продала акции инвестиционному фонду Zi, привлекая капитал для роста <sup>66</sup>. Но уже в 2014-м партнеры выкупили компанию обратно, восстановив полный контроль <sup>65</sup>. Этот шаг подчеркнул ценность независимости – креативный бизнес лучше принадлежит тем, кто делает работу. Тем не менее, внешние инвестиции помогли фирме ускорить глобальное расширение, не жертвуя качеством. **Партнерская модель** также обеспечивает мотивацию: как и у Pentagram, каждый старший архитектор-функциональный партнер заинтересован в успехе общего дела, что способствует сохранению стандартов и культуры фирмы на всех площадках.

**Маркетинг через символы.** Foster + Partners – пример того, как *имя основателя становится брендом*. Имя Нормана Фостера известно далеко за пределами архитектуры, он лауреат Притцкеровской премии (аналог Нобелевской в архитектуре) <sup>63</sup>, его проекты постоянно в новостях. По сути, каждая грандиозная постройка – будь то небоскреб или музей – служит рекламой фирме. Заказчики (правительства, миллиардеры-девелоперы) стремятся заполучить «стиль Фостера», поэтому Foster + Partners не нуждаются в традиционном продвижении. Тем не менее, студия участвует в профильных выставках, ведет активный PR в архитектурной прессе и онлайн (на сайте подробно освещаются подходы к устойчивому дизайну, исследования в области инженерии и урбанистики). Также у Нормана Фостера есть **благотворительный фонд**, продвигающий образование и исследование в архитектуре – это укрепляет имидж социально ответственного лидера отрасли.

**Бизнес-асpekты и новые модели.** В архитектуре оплата труда традиционно производится по гонорарной схеме (процент от стоимости строительства или фиксированная сумма). Foster + Partners преуспела именно благодаря способности брать **мегапроекты** с соответствующими гонорарами. Полмиллиарда долларов годового дохода – результат участия в крупнейших стройках планеты <sup>63</sup>. При этом студия не чурается конкурсов: многие заказы они выиграли, вложив собственные силы в разработку концепций на этапе тендера (без гарантии оплаты, как в случае конкурсов на Рейхстаг или тот же HSBC) <sup>59</sup>. Такой риск – аналог *success-based* подхода, где наградой становится престижный контракт. Foster + Partners оправдывает эти усилия, так как победы в конкурсах сделали фирму легендой. Что касается **совместных предприятий** или IP – архитекторы иногда создают побочные бизнесы (линии мебели, светильников). У Foster + Partners есть подразделение промышленного дизайна, разрабатывавшее например офисные кресла и столы, которые производятся сторонними компаниями. Лицензирование таких продуктов приносит дополнительный доход (монетизация IP), хотя основной фокус остаётся на архитектуре. Таким образом, Foster + Partners демонстрирует паттерн: *делать работу мирового уровня, инвестировать в рост и не бояться новых финансовых шагов*, но при этом сохранять фирменную культуру. От частичной продажи доли до обратного выкупа – они гибко управляли компанией, всегда ставя качество архитектуры на первое место.

## Общие паттерны успеха ведущих студий

Разобрав истории этих разных, но в чем-то схожих компаний, можно выделить **ряд повторяющихся факторов**, которые привели их к вершинам индустрии:

- **Ясная авторская позиция и качество работы.** Каждая студия построила имя на выдающемся качестве дизайна и оригинальной философии. Wolff Olins – дерзкий брэндинг, Pentagram – дизайн без компромиссов от звезд, Siegel+Gale – простота и ясность, CGH – лаконичные идеи-иконы, R/GA – технологичная креативность, Porto Rocha – смелость и смысл, Foster+Partners – передовая архитектура. *Работы этих фирм стали их главным маркетингом.* Клиенты стремятся к ним, потому что хотят того же уровня и подхода.
- **Первые в новой нише.** Многие из этих студий были **пионерами** своего направления. Chermayeff & Geismar фактически изобрели современный корпоративный логотип в 60-х. Wolff Olins одни из первых превратили брэндинг в стратегическую услугу. Siegel+Gale первыми заговорили о «брэнде и простоте». R/GA ушла от традиционного продакшна в digital раньше других. Pentagram создала уникальную модель партнерского дизайн-бюро. За счет раннего входа и новаторства они заняли прочные позиции на рынке.
- **Репутация через мысл *liderança* (thought leadership).** Практически все компании продвигали себя не рекламой, а **экспертным контентом**. Книги и статьи основателей (Оллинс, Зигел, партнеры Pentagram и др.), выступления на конференциях, собственные исследования (как рейтинг Simplest Brands у S+G) – всё это формировало их образ как лидеров мнений. Это привлекало клиентов высокого уровня, которые доверяют признанным гуру отрасли.
- **Отсутствие классического маркетинга – ставка на PR и «сарафанное радио».** Ни одна из рассмотренных фирм не тратила существенные бюджеты на SEO, контекстную рекламу или массовые рассылки. Их **клиентский маркетинг строился на рекомендациях и PR**. Громкий проект или награда приводили нового клиента. Дизайн-журналы и бизнес-пресса сами писали о них – бесплатная реклама. Конечно, у всех есть качественные веб-сайты-портфолио, но они скорее имиджевые. Вместо того чтобы самим искать клиентов – эти студии создавали условия, чтобы клиенты искали их.
- **Сильный нетворкинг и связи.** Многие истории успеха связаны с **личными связями основателей**. Норман Фостер получил заказ от самого Стива Джобса на Apple Park<sup>62</sup> – показатель уровня сети контактов. Pentagram расширялась, приглашая влиятельных партнеров со своей клиентурой. Wolff Olins и Siegel+Gale, войдя в большие холдинги, получили доступ к глобальным корпоративным клиентам. Porto Rocha получила первых клиентов через знакомство с ними на предыдущих работах<sup>47</sup>. Вывод: в проектном бизнесе связи и репутация – ключевой актив, важнее рекламы.
- **Баланс коммерции и творчества (pro bono vs. корпораты).** Все успешные студии умели сочетать **крупные прибыльные проекты с менее доходными, но статусными работами**. Pentagram, CGH, Foster часто брались за культурные проекты с небольшим бюджетом ради портфолио и души. Wolff Olins делала громкие благотворительные кампании<sup>7</sup>. Такая стратегия позволяла и заработать, и получить широкое признание/награды, которые потом конвертируются в новых клиентов. Кроме того, участие в конкурсах (особенно в архитектуре) или бесплатное консультирование правительства (как у

Зигела с налоговыми формами) – это инвестиция времени, которая окупалась репутационно.

- **Готовность к новым бизнес-моделям.** Хотя классический источник дохода – проектные гонорары, многие ведущие фирмы не боялись **экспериментировать с моделями заработка**. R/GA – яркий пример с венчурным инвестированием и долей в стартапах <sup>40</sup> <sup>67</sup>. Некоторые агентства могли принимать частичную оплату акциями или бонусами за достижение результатов (особенно в цифровом маркетинге). В целом, такие практики пока не массовы в брендинге, но **топ-игроки постоянно ищут новые способы создавать ценность**. Даже старейшие – Pentagram, Foster – вовремя обновляли структуру собственности (ввод внешнего капитала или партнёров) ради дальнейшего роста, демонстрируя финансовую гибкость.
- **Партнерская структура и наследование.** Интересно, что **модель партнёрства** встречается у нескольких лидеров: Pentagram (только партнёры-владельцы-дизайнеры) <sup>11</sup>, Foster+Partners (140 партнёров-совладельцев) <sup>65</sup>, CGH (семейно-партнерская студия с новым партнером). Это говорит о том, что для креативного бизнеса успешна **«гильдийная» модель**, где лучшие профессионалы объединяются и коллективно управляют делом. Она обеспечивает независимость (не нужно подчиняться внешним акционерам) и сохраняет мотивацию ключевых кадров. Кроме того, партнерская структура позволяет фирме пережить уход основателей – новое поколение партнёров продолжает бренд (как сейчас в Pentagram или CGH после ухода/смерти основателей). *Следовательно, стремление строить команду лидеров, а не пирамиду под одним гением, – важный паттерн устойчивого успеха.*
- **Глобальное мышление с локальными корнями.** Все рассмотренные фирмы, даже начав как локальные (в Британии, США), быстро **вышли на международный уровень**. Они открывали офисы за рубежом (Pentagram, S+G, R/GA, Foster) или как минимум вели проекты в других странах (Wolff Olins, CGH). Это расширяло рынок и престиж – например, первый заграничный проект часто становился прорывом (для Foster – Гонконг, для Wolff Olins – бренд Telecom Orange во Франции, для Pentagram – выход в США). Но при этом у каждой сохранялась **сильная база на родине**, свой “домашний” авторитет. Такой баланс помог им защищать репутацию (дома) и расти (в мире). Для новых студий паттерн ясен: *думать глобально с первого дня – но заручившись успехом и именем на локальном рынке, чтобы было что предъявить миру.*
- **Постоянное обучение и развитие.** Лидеры индустрии никогда не почивают на лаврах – они **адаптируются к вызовам времени**. R/GA каждые несколько лет меняла профиль услуг <sup>32</sup>. Pentagram расширяла экспертизу, пригласив digital-дизайнеров в партнёры, когда дизайн ушел в цифру. Foster + Partners сегодня вкладывается в устойчивое развитие и экспериментальные технологии (например, 3D-печать зданий) – чтобы не проиграть молодым фирмам. То есть *паттерн успеха – предвосхищать тренды, а не догонять их*. Этому помогает и приток свежей крови (новые партнёры, молодые команды) и культура открытости новым идеям.

## Применение выводов: запуск новой брендинговой студии в России

**Модель гильдии партнёров.** Планируя открыть собственную студию по модели Pentagram, стоит учесть все перечисленные уроки. В российских реалиях это означает собрать команду

сильных креативщиков-партнёров, каждому из которых доверяют клиенты в своей нише (брендинг, digital, пространство и т.д.). **Равноправное партнерство** будет привлекательным для лидеров индустрии – вместо того чтобы работать «на хозяина», они станут сооснователями. Это поможет привлечь звезд на старте и сразу задать высокий уровень качества и экспертизы.

**Фокус на качестве и специализации.** С самого начала студия должна *позиционировать себя через сильные работы*, а не через обещания. Имеет смысл выбрать несколько пилотных проектов, которые станут витриной – возможно, сперва локальные (в России), но способные получить международное признание. Это могут быть, например, **проекты в сфере культуры или технологии**, где есть творческая свобода показать уникальный стиль. Не боясь, можно выполнить их *pro bono* или с минимальной маржой – ради портфолио и наград. **Пример:** разработать новую айдентику для известного российского музея или образовательного проекта мирового уровня – такие кейсы привлекут внимание и в России, и за рубежом, даже без прямой рекламы.

**Уникальное ценностное предложение.** Анализ показал, что у каждой успешной студии есть **свой манифест**: будь то «смелые бренды ради перемен» (Wolff Olins) или «радикальная простота» (Siegel+Gale). Новой студии важно сформулировать и транслировать свою философию в брендинге. Например, это может быть «*соединение российского креатива с мировыми стандартами брендинга*» – уникальное позиционирование, учитывая план экспансии. Россия славится сильной школой дизайна, но относительно изолирована; студия может заявить миссию **вывести местный брендинг на глобальный уровень**, смешав культурный колорит с международной экспертизой. Это станет тем самым **thought leadership** – идеей, привлекающей клиентов, ищущих новое.

**Продвижение через экспертизу, а не рекламу.** Следуя примеру мировых агентств, стоит инвестировать время не в контекстную рекламу, а в **публичность и контент**. Организовать блог или колонку на русском и английском о брендинге, делиться кейсами, исследованиями (в духе индекса простоты или собственного рейтинга брендов РФ). Партнёры студии могут выступать на конференциях (Design Week, маркетинговые форумы), преподавать мастер-классы. Это создаст образ лидеров мнений. Кроме того, **международные конкурсы и премии** – отличный трамплин: подать свои работы на *Red Dot*, *D&AD*, *Cannes Lions*. Победа или даже шорт-лист мгновенно даст узнаваемость среди потенциальных зарубежных клиентов. В цифровую эпоху к этому стоит добавить грамотный LinkedIn и Behance – но не для SEO, а для распространения экспертизы и работ.

**Гибкие модели работы с клиентами.** Новая студия может перенять финансовую изобретательность R/GA на свой лад. Например, для привлечения перспективных технологических стартапов можно предложить **гибкую оплату**: часть по сниженной ставке, часть – долей в компании или бонусом при выходе продукта на рынок. Такой подход рискованный, но один «выстреливший» клиент может окупить десятки обычных проектов <sup>68</sup>. Главное – тщательно отбирать, где применять модель *«fee + equity»*, следуя совету: брать долю только в тех идеях, в которые сам готов инвестировать <sup>69</sup>. Также стоит разработать систему **премирования за успех** для корпоративных клиентов: например, бонус студии, если после ребрендинга клиент достигнет определенного роста показателей. Хотя брендинг сложно изолировать как фактор успеха, можно привязать бонус к таким метрикам, как повышение узнаваемости или NPS по итогам проекта. *Предложение разделить риски и выгоды* выгодно выделит студию среди конкурентов и покажет уверенность в результате.

**Международное развитие и партнерства.** Для экспансии на мир нужно использовать стратегию «малых шагов». Один из путей – **партнерские проекты с зарубежными**

**компаниями.** Например, можно колаборировать с независимыми студиями в Европе или США на отдельных клиентах (поделиться компетенциями). Или вступить в международные профессиональные сети (типа Worldwide Partners в рекламе) для обмена лидами. Критически важно нанять или привлечь хотя бы одного партнера-иностраницы или русского с опытом работы за рубежом – чтобы встроиться в другую бизнес-культуру. Как только появится первый успешный кейс для зарубежного клиента, его надо максимально пиарить, чтобы закрепить статус «международной студии». Возможно, стоит открыть небольшое представительство (или хотя бы зарегистрировать компанию) в ключевом рынке – Лондоне или Нью-Йорке – как сделали Pentagram и Wolff Olins, расширяясь. Это больше **имиджевый шаг**, но он повышает доверие глобальных брендов.

**Сохранение независимости и культуры.** Наконец, изученные паттерны учат: **контроль над своим делом – залог долгосрочного успеха.** Поэтому, хотя внешние инвестиции или продажа доли крупному сетевому агентству могут дать быстрый рост, они же несут риск потери уникального «я». Модель партнерской гильдии подразумевает **распределение долей только между самими дизайнерами**, без пассивных инвесторов <sup>11</sup>. Это стоит держать и в новой студии: расти органически, реинвестируя прибыль, вместо того чтобы сразу искать покупателя. В перспективе лет 5–7, когда бренд укрепится, можно рассмотреть стратегическое партнерство с глобальным холдингом для доступа к ресурсам – как сделали Wolff Olins и Siegel+Gale. Но к этому моменту важно обзавестись **сильной внутренней культурой**, чтобы корпорация не размывала ее. Пример Foster + Partners показателен: взяв инвестиции, они потом выкупились обратно, убедившись, что так лучше для творчества <sup>65</sup>.

В заключение, запуск новой брендинговой студии по модели «гильдии партнеров» имеет все шансы на успех, если применять на практике уроки легендарных предшественников. **Ставка на выдающееся качество и узнаваемый подход, формирование репутации через проекты и экспертность (а не рекламу), гибкость в работе с клиентами и нацеленность на глобальный уровень** – вот составляющие, которые вывели Wolff Olins, Pentagram, R/GA и других на вершину. Эти же составляющие, адаптированные под российский контекст, могут позволить новой студии вырасти из локального игрока в международно признанного лидера дизайна. Главное – сохранять верность творческим принципам и смело внедрять новаторские идеи во всем, от дизайна до бизнес-моделей. Именно такой целостный, стратегический подход и отличает великие дизайн-студии от всех остальных.

#### Источники:

- Официальные данные и история студий Pentagram, Wolff Olins, Siegel+Gale, Chermayeff & Geismar & Haviv, R/GA, Porto Rocha, Foster+Partners <sup>9 1 19 28 32 47 63</sup>.
- Статьи и интервью о модели партнерства и культуре Pentagram <sup>11 70</sup>, о социально-ориентированном подходе Wolff Olins <sup>7 6</sup>, об эволюции R/GA и её венчурной студии <sup>37 40</sup>, об этичных практиках Porto Rocha <sup>52</sup> и др.
- Примеры нестандартных бизнес-моделей: участие R/GA в доле стартапов (warrants ~1–3%) <sup>41</sup>, случаи агентских сделок “fee+equity” на рынке <sup>68</sup>, применение performance-based вознаграждений в индустрии маркетинга <sup>46</sup>.
- Репутация и награды: признание R/GA как «Digital Agency of the Decade» (2009) <sup>38</sup>, включение проектов Wolff Olins в экспозиции V&A <sup>71</sup>, 60-летний юбилей и монография Chermayeff & Geismar & Haviv <sup>28 31</sup>, рейтинг Fast Company для Wolff Olins (2018) <sup>72</sup> и др.
- Высказывания инсайдеров: цитаты партнеров Pentagram о культуре («делаем хорошую работу – вот и весь бизнес-план») <sup>16</sup>, руководства Wolff Olins о выборе клиентов по ценностям <sup>5</sup>, интервью R/GA о запуске венчурного направления совместно с клиентами

(Nike и др.) <sup>43</sup> <sup>44</sup>, комментарии Porto Rocha о проблеме неоплачиваемых питчей <sup>52</sup> и многие другие факты, приведенные в тексте, взяты из проверенных источников.

---

1 3 4 71 72 Wolff Olins - Wikipedia

[https://en.wikipedia.org/wiki/Wolff\\_Olins](https://en.wikipedia.org/wiki/Wolff_Olins)

2 5 6 7 8 Best Practices: Wolff Olins Picks Clients for Maximum Impact - GOOD

<https://www.good.is/articles/best-practices-wolff-olins-picks-clients-for-maximum-impact>

9 10 11 Pentagram (design firm) - Wikipedia

[https://en.wikipedia.org/wiki/Pentagram\\_\(design\\_firm\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Pentagram_(design_firm))

12 13 Pentagram: A Deep Dive into the World's Most Influential Design Agency — Branding And Content Marketing For Technology

<https://www.phable.io/top-branding-agencies/pentagram-the-legacy-of-design-excellence-and-the-leaders-who-shaped-it>

14 17 What is Pentagram's business model? | Vizologi

<https://vizologi.com/business-strategy-canvas/pentagram-business-model-canvas/>

15 16 70 A Day at Pentagram New York: an insight into the partners, politics and personalities

<https://www.itsnicethat.com/features/day-in-the-life-of-pentagram>

18 19 21 22 23 Siegel + Gale - Wikipedia

[https://en.wikipedia.org/wiki/Siegel\\_%2B\\_Gale](https://en.wikipedia.org/wiki/Siegel_%2B_Gale)

20 26 27 Alan Siegel | Speaker | TED

[https://www.ted.com/speakers/alan\\_siegel](https://www.ted.com/speakers/alan_siegel)

24 What Makes Branding Different? - Siegel+Gale

<https://www.siegelgale.com/what-makes-branding-different/>

25 A CMO's View: Siegel+Gale's CMO on branding strategy during ...

<https://martech.org/cmos-view-siegelgales-cmo-branding-strategy-acquisitions-mergers/>

28 29 30 31 Legendary Graphic Design Firm Chermayeff & Geismar & Haviv Is Releasing a 60-Year Monograph - Metropolis

<https://metropolismag.com/viewpoints/chermayeff-geismar-haviv-monograph/>

32 33 34 35 36 37 38 39 R/GA - Wikipedia

<https://en.wikipedia.org/wiki/R/GA>

40 41 42 43 44 67 How R/GA Ventures invests in startups -

<https://globalventuring.com/corporate/r-ga-stephen-plumlee-interview/>

45 Bob Greenberg Explains Why Connected Spaces Are the Future of ...

<https://www.surfacemag.com/articles/bob-greenberg-rga-connected-space/>

46 Performance-Based Marketing Is Bad For Clients

<https://sporkmarketing.com/8948/performance-based-marketing-is-bad-for-clients/>

47 48 50 51 The founders of Porto Rocha on making work that "has a presence"

<https://www.itsnicethat.com/articles/porto-rocha-museu-nacional-identity-graphic-design-030720>

49 Felipe Rocha - It's Nice That

<https://www.itsnicethat.com/authors/felipe-rocha>

52 53 54 Transform magazine: The Scoop with Porto Rocha - 2025 - Articles

<https://www.transformmagazine.net/articles/2025/the-scoop-with-porto-rocha/>

[55](#) [68](#) [69](#) Agency services in exchange for equity: do you have a success story? | Peter Kang  
[https://www.linkedin.com/posts/peterkang34\\_agency-services-in-exchange-for-equity-do-activity-7173304250880499713-49RP](https://www.linkedin.com/posts/peterkang34_agency-services-in-exchange-for-equity-do-activity-7173304250880499713-49RP)

[56](#) [57](#) [58](#) [59](#) [60](#) [61](#) [62](#) [63](#) [64](#) [65](#) [66](#) Foster and Partners - Wikipedia  
[https://en.wikipedia.org/wiki/Foster\\_and\\_Partners](https://en.wikipedia.org/wiki/Foster_and_Partners)