

**Ирина Комарова,
Катерина Рындык-Иголь**

АРХИТЕКТУРА РЕЧИ

**КАК СОЗДАТЬ ЛИЧНЫЙ БРЕНД
ИЗ СЛОВЕСНЫХ КИРПИЧИКОВ**

**ИЗДАТЕЛЬСТВО АСТ
МОСКВА**

УДК 808.51
ББК 85.7
А87

**Комарова, Ирина,
Рындык-Иголь, Катерина.**

А87 Архитектура речи. Как создать личный бренд из словесных кирпичиков / И. Комарова, К. Рындык-Иголь. — Москва: Издательство АСТ, 2026. — 160 с. — (Нонфикшн Рунета).

ISBN 978-5-17-181281-2

Ирина Комарова и Катерина Рындык-Иголь — бизнес-тренеры, основатели школы деловой коммуникации «КвКубе». Работают в разных сферах экономики, помогая людям бизнеса решать словами сложные деловые задачи.

Эта книга родилась на стыке двух искусств — риторики и архитектуры.

«Архитектура речи» — для тех, кто хочет понять законы делового общения. А еще для тех, кому интересны драматичные истории о необычных зданиях и архитекторах.

Авторы простым и доступным языком рассказывают о речевых приемах и техниках, помогающих строить свою речь так же, как здания, — красиво и убедительно.

Вы узнаете, как «упаковывать» свои мысли, а возможно даже заберете небанальные приемы и техники для персонального речевого бренда.

Эта книга поможет вам говорить уверенно и ярко, открывая перед вами красоту слова и его силу в мире бизнеса.

УДК 808.51
ББК 85.7

ISBN 978-5-17-181281-2

© Ирина Комарова, 2026
© Катерина Рындык-Иголь, 2026
© ООО Издательство «АСТ»

СОДЕРЖАНИЕ

Вместо предисловия	4
Глава 1. Небоскреб-поджигатель	7
Глава 2. Как один гений всех обхитрил	15
Глава 3. Танцующий дом	25
Глава 4. Дом, как каюта корабля	43
Глава 5. Не можешь сделать лучше — сделай так же	53
Глава 6. Дом наизнанку	63
Глава 7. Церковь в короне	77
Глава 8. Самый знаменитый долгострой	89
Глава 9. Стадион 974	101
Глава 10. История одной любви	113
Вместо заключения	130

ВМЕСТО ПРЕДИСЛОВИЯ

Здравствуйте!

Вы держите в руках книгу, у которой два автора — **Ирина Комарова и Катерина Рындык-Иголь**.

Нашему бизнес-тандему 17 лет, за это время мы выпустили три книги. А для четвертой никак не могли найти емкий образ, чтобы наш предмет — **деловое общение** — можно было не только представить в целом, но и понять в деталях. Помогло нам общее хобби — искусство. Образ пришел из архитектуры!

В этой книге 10 историй про самые необычные здания мира идеально описывают речевые инструменты общения. Например, фасад дома — он первый бросается в глаза — можно сравнить с первой фразой выступления. Назначение здания — библиотека, квартира или склад — легко параллелится с целями разговора.

Чтобы архитектурные истории были достоверными и корректными, мы решили пригласить в команду эксперта. Представьте, очередное знакомство началось с вопроса:

— Почему вы выбрали самое **молчаливое** искусство? — спросила архитектурный критик Марина Игнатушко.

И пока мы думали, как бы получше объяснить, Марина ответила сама:

— Печа куча! Этот формат презентации придумали в 2003 году, в Токио. Правила просты: 20 слайдов по 20 секунд на каждый. Сколько выходит на выступление? 6 минут 40 секунд. Если идея действительно стоящая, то этого времени хватит. Не успел объяснить свою мысль — уходи со сцены!

Круто?! А теперь внимание: придумали печу кучу архитекторы Астрид Кляйн и Марк Дэйтем для других архитекторов. Они смогли объединить два языка — визуальный и вербальный. Вот вам и самое молчаливое искусство!

Нам эта идея очень понравилась. Так первая минута знакомства определила нашего консультанта по архитектуре — Марину Игнатушко.

В каждой главе этой книги мы будем развлекать вас историями об архитектуре и архитекторах. А заодно просто и понятно рассказывать о речевых приемах, которые помогут вам выстроить свою собственную «Архитектуру речи».

Итак, начинаем!



Глава 1.

НЕБОСКРЕБ-ПОДЖИГАТЕЛЬ

Однажды в Лондоне решили воплотить амбициозный проект архитектора Рафаэля Виньоли: заменить отжившую свое многоэтажку 1960-х годов на огромный небоскреб с оригинальной вогнутой формой фасада — Walkie Talkie («портативная рация»). И когда стройка уже началась, вдруг выяснилось, что общественность не готова к такому радикальному изменению облика старинного квартала. Всё было, как положено в таких случаях, — протесты, пикеты, негативная пресса...

В результате количество этажей уменьшили, некоторые заявленные в проекте материалы заменили на более экономичные. Из-за этого или из-за ошибки в расчетах — сейчас сказать уже затруднительно — красивая задумка обернулась кошмаром: вогнутый фасад сработал как гигантская линза и буквально расплавил машины на ближайшей парковке, испортил плитку соседних домов, окна и жалюзи.

Скандал-скандалище, суды!.. Собственники машин потребовали огромные отступные. Точная сумма ущерба не разглашалась, но совокупные расходы на ремонт, компенсации, защитный экран для верхних этажей были оценены примерно в £10 млн. В 2013

году Walkie Talkie переименовали в «Рацию-поджигательницу» и выдали зданию обидную архитектурную антипремию «Кубок карбункула».

Справка

«Кубок карбункула» — ежегодная архитектурная антипремия в Великобритании. Ее вручают самому уродливому зданию в Соединенном Королевстве. Список номинантов выдвигает общественность, а решение принимают архитектурные критики.

Почему именно с этой грустной истории стартует наша книга? Этот дорогостоящий урок для архитекторов дает нам повод поговорить об ошибках в формулировках, которые могут привести к непредсказуемым последствиям.

В силе слова никого не нужно убеждать, но сегодня, когда любая фраза легко попадает в интернет, цена ошибки увеличивается многократно. И если лет пятьдесят назад скандал мог бы, как небольшой пожар, погаснуть сам, то сейчас горячее слово легко превращается в стихийное бедствие.

Мы расскажем о трех непродуманных, неудачных выступлениях. Ошибки были допущены при подготовке выступления или при импровизации (как в случае со злосчастной «Рацией»).

1. В 2010 году в российском офисе компании SAP один из топов заявил на деловом приеме: «Сто первых клиентов, обратившихся в офис компании, получают наше программное обеспечение X бесплатно». Допускаем, что он ничего плохого не имел в виду. В его оправдание скажем, что человек

работал в ранге Генерального всего неделю. Но в бизнесе нельзя отдавать бесплатно то, что стоит три ведра денег! Пресс-служба сутки стояла на ушах и нашла выход. Что придумали ее сотрудники? Они не стали опровергать своего руководителя, а заявили: «Мы действительно поставим наш продукт X бесплатно тем, кто купит еще и продукт Y». Понятно, что продукт Y был в разы дороже и желающих его купить не нашлось. Так из-за неудачной импровизации чуть не пострадала репутация компании.

2. Компания Н&М выпустила толстовку с надписью: «Самая забавная обезьянка в джунглях». И все бы ничего, если бы при этом на сайте компании не разместили рекламу: в толстовке сфотографировали темнокожего мальчишку. Хотели маркетологи магазина хайпануть на горячей теме или просто не подумали о последствиях? Мнения покупателей о дизайне разделились. Кто-то писал: «Я вижу маленького мальчишка, и я вижу надпись на толстовке. Я это никак не связываю и ничего плохого в этом не вижу». Но тех, кто посчитал, что это отвратительная расистская выходка, было больше. Эти люди демонстративно перестали покупать товары фирмы. Пострадала не только репутация компании, но и финансы: прибыль в 2018 году упала на 44%. И это было самое большое финансовое падение Н&М за последние 20 лет.

3. История, вошедшая в учебники по PR как «поступок Ратнера». Джеральд Ратнер — наследник 120 ювелирных лакшери-магазинов. Он и сам блестящий бизнесмен — смог за короткий срок вырастить бизнес с 120 до 2000 магазинов. За счет чего же? Он стал продавать ювелирку не только богачам, но и среднему классу. И его как преуспевающего бизнесмена пригласили выступить в Британском институте директоров. Он тщательно подготовил речь, хотел быть ироничным, легким и веселым. Например, он заявил: «Почему все эти вещи так дешево стоят? Потому что они полное дерьмо. Серьги в 2 фунта — по цене бургера с креветками, да и то, у последнего срок годности больше».

Это была шутка. Он это даже проговорил. Но крайне неудачная, потому что он фактически унизил своих покупателей. Журналисты зацепились за фразу, она попала в прессу.

Итог плачевный: за год продажи упали на 80%. Ратнера вывели из совета директоров его же компании, он был вынужден продать свою долю. Одно неудачное выступление стоило ему бизнеса.

Мы специально привели примеры из разного времени — 1980-е годы (поступок Ратнера), начало и конец 2000-х (SAP и H&M). Так как же быть? Получается, что в любые времена говорить так же рискованно, как и делать. Можно подумать, что произносить нейтральные продуманные пресс-службой бизнес-тексты — это выход. Но это вообще не работает во время пресс-конференции или любой другой импровизации.

И если выступление слишком выхолощенное, не несет эмоций, слишком «бизнесовое», — это тоже плохо.

Монотонные унылые речи — как унылые одинаковые здания. Даже если машины не плавают, а уши не вянут, этого не достаточно!

Вдумайтесь, сколько школьников и студентов охладели к предмету из-за скучных лекций нудных преподавателей. Тех, кто, может быть, думал про себя: «Ну я же разбираюсь в предмете, зачем на лекциях цирк устраивать?» Конечно, тут измерить вред сложнее, чем в архитектуре или бизнесе, но если его пока не научились измерять, это не значит, что его нет.

Почему еще нельзя говорить тускло? Мы как школа деловой коммуникации каждый день сталкиваемся с задачами наших клиентов, решение которых напрямую зависит от слов. Например, какими словами руководитель должен объяснить сотрудникам суть перемен и помочь им адаптироваться к «черным лебедям», летающим вокруг бизнеса? Разве можно это сделать, говоря рационально и монотонно с опорой только на цифры и факты? Нет!

Поэтому оттолкнемся от этой точки: обе крайности — аварийно и тускло — это плохо как в архитектуре, так и в речи.

Но тогда что такое «хорошо»? Может ли правильно выстроенное, сконструированное с учетом психологии слушателей выступление кардинально изменить ситуацию к лучшему? Может! В истории много таких примеров. Давайте один возьмем из не нашей — и достаточно недавней — истории, а другой — из нашей, но более давней.

Как одна речь исправила надломленную судьбу



Не будем вспоминать детали неудачного романа Моники Левински с президентом одной страны. Но пикантные подробности попали в прессу, и Моника столкнулась с кибербуллингом, последовавшими за этим депрессией и невозможностью устроить работу и жизнь.

Эту не самую светлую страничку ее частной истории закрыла одна публичная речь — «Цена стыда» (2015). В ней Моника говорила не только о том, как ее мама не разрешала закрывать дверь в ванную, чтобы Моника не покончила с собой, но и о том, как она смогла отключиться от своих эмоций и обобщить проблему¹. И призвала к этике в сети. Зал стоя аплодировал, и на глазах у многих слушателей были слезы! Так она навсегда смогла уйти от нелицеприятной истории. Сегодня Моника Левински — успешная писательница и продюсер. Она снимает документальные фильмы, пишет колонки в крупных журналах, выступает на конференциях, посвященных борьбе с буллингом.

Как речь и улыбка сблизили враждующие страны



Эффект от выступления может быть грандиозным не только для человека или группы людей, но и для страны и даже человечества в целом. Сегодня мало кто помнит, что Гагарин сказал не толь-

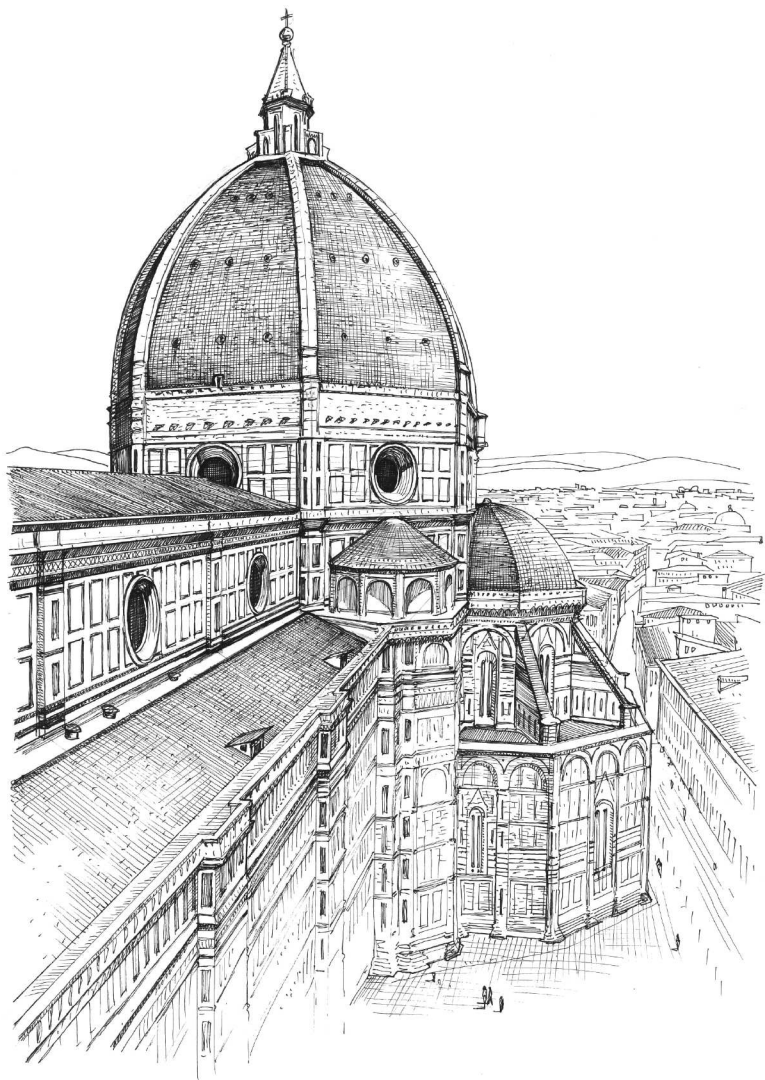
¹ Если сейчас вы не можете отсканировать QR-код, то в конце вы можете найти расшифровку речи.

ко «Поехали!», но и записал воодушевляющую речь перед стартом. Это были простые, душевные слова, объединяющие людей и создающие сильный и позитивный имидж страны:

«Дорогие друзья, близкие и незнакомые, соотечественники, люди всех стран и континентов! Через несколько минут могучий космический корабль унесет меня в далекие просторы Вселенной. Что можно сказать вам в эти последние минуты перед стартом? Вся моя жизнь кажется сейчас одним прекрасным мгновением. Все, что прожито, что сделано прежде, было прожито и сделано ради этой минуты...»²

Прорыв человека в космос — событие мирового масштаба. Но и гагаринская манера общения, и эта его речь, стали культовыми в мире. На улицы Индии в 1961 году в честь Гагарина вышли одновременно полмиллиона человек. Его носили на руках в прямом смысле слова во Франции, Японии и многих других странах. Несмотря на Холодную войну, Гагарина пригласили в Великобританию и попросили сфотографироваться с королевой Елизаветой II. Этого обаятельного человека сегодня знают даже в тех уголках мира, где плохо разбираются в истории России и СССР. То есть он стал, пожалуй, самым известным гражданином мира.

² Если сейчас вы не можете отсканировать QR-код, то в конце вы можете найти расшифровку речи.



Глава 2.

КАК ОДИН ГЕНИЙ ВСЕХ ОБХИТРИЛ

Флоренция, начало XV века. Городу нужен собор, который не только прославил бы его, но и затмил бы другие соборы на Апеннинском полуострове: в раздробленной Италии Флоренция, Рим, Неаполь, Генуя, Феррара и другие крупные города конкурировали между собой, чей кафедральный собор мощнее и красивее.

В течение ста лет флорентийцы возводили стены собора и не могли придумать, как накрыть его куполом: со времен строительства древнеримского Пантеона купола такого размера строить разучились.

И вот перед городским советом Флоренции появляется... скульптор, ювелир, математик, инженер и архитектор — словом, всесторонне развитый, но не очень известный горожанам человек по фамилии Брунеллески. Он говорит примерно так: «Я построю купол, но секрет свой не расскажу». Поверьте, дескать, на слово. Поскольку все другие проекты никакой критики не выдерживали, совет решил все-таки рискнуть. Но в пару к Брунеллески для страховки назначили его давнего соперника, замечательного мастера и архитектора Гиберти.

И вот приходит Гиберти в собор без купола, а Брунеллески нет. Рабочие ждут, не знают, как строить.