

СОДЕРЖАНИЕ

Введение. Искусство спорта	7
Глава 1. Я выхожу на арену.....	21
Глава 2. Креативность — командный спорт.....	49
Глава 3. Не играйте осторожно. Играйте, чтобы выиграть.....	93
Глава 4. Лицо бренда для великой игры	129
Глава 5. Рискуйте, чтобы вас запомнили	167
Глава 6. Не гонитесь за крутизной.....	199
Глава 7. Спровоцируйте движение	237
Глава 8. Сократите дистанцию	277
Глава 9. Оставляйте наследие, а не только память	313
Благодарности.....	329
Примечания.....	335

ИСКУССТВО СПОРТА

Я смотрю на проекционный экран, окруженный более чем сотней флагов разных стран со всего мира. Здесь, в корпоративном кампусе Nike, в корпусе имени Себастьяна Коу — британского бегуна, завоевавшего золото в беге на 1500 метров на Олимпийских играх 1980-го и 1984 года, царит торжественная международная атмосфера. В памяти у меня всплывают слова Коу: «Соревноваться — это увлекательно, побеждать — еще круче, но подлинная награда — это всегда то знание себя и понимание, которое ты приобретаешь на этом пути». Находясь в конце своего 27-летнего пути от стажера-дизайнера до директора по бренд-маркетингу Nike, я как нельзя глубже осознаю смысл этих слов. Дело происходит в феврале 2020 года, и этот праздник посвящен моему выходу на пенсию.

На экране появляются буквы «ГХ» — мои инициалы. Я удивлен — и польщен — тем, что их дизайн напоминает логотипы, которые мы разрабатывали на протяжении многих лет для таких великих спортсменов, как Леброн Джеймс, Тайгер Вудз и Серена Уильямс. Со своего прихода в Nike в 1992 году

я создавал логотипы для продуктов, спортсменов и много чего другого, что посылала мне судьба в лице Nike. И вот теперь я сам удостоился логотипа. Круг замкнулся, и от осознания этого я не могу сдержать охватившей меня лавины эмоций.

Вечер был полон воспоминаний и — да — моих прощальных напутствий людям, которые почти три десятилетия были, по сути, моей семьей. В один из самых трогательных моментов новый главный бренд-маркетолог Nike, мой старый друг и протеже Джино Физанотти, преподнес мне подарок — большой портрет Колина Каперника, сделанный фотографом Платоном.

Возможно, вы никогда не слышали про Платона, но наверняка видели его работы: его фирменные черно-белые фотографии знаменитостей, мировых лидеров, спортсменов и артистов, которые, по общему признанию критиков, уникальным образом улавливают личность, стоящую за титулом или репутацией. На фотографии Мухаммеда Али вы видите не легенду бокса, а человека. Портретные фотографии Платона не похожи на тщательно срежиссированные, идеализированные изображения, которые обычно ассоциируются с профессиональной фотографией. Скорее, создается впечатление, что Платон снимает свои объекты украдкой, в те редкие мгновения, когда сквозь публичный имидж вдруг проглядывает настоящий человек, что особенно хорошо отражается в глазах. Его высококонтрастные фотографии на белом фоне показывают нам человека и его личность в самом кровавом виде.

Такие гениальные творения не рождаются сами по себе; они рождаются предумышленно. Как и все великие произведения искусства, портретные фотографии Платона призваны вызывать эмоции, но эмоции не случайные. Здесь присутствует такой же художественный *замысел*, как и в историях,

выходящих из-под писательского пера. Я не могу сказать вам, как именно Платон это делает; как ему удастся создавать портреты, которые рассказывают истории, раскрывают глубинные истины о человеке и вызывают живой отклик у аудитории. Но я могу рассказать вам, как то же самое можем делать мы, бренд-маркетологи.

Моя страсть к визуальному искусству — такому, как работы Платона, — сравнима лишь с моей любовью к спорту. На первый взгляд может показаться, что это две совершенно разные сферы, но, если посмотреть чуть глубже, можно увидеть: спорт точно так же, как и искусство, способен пробуждать в нас самые чистые и глубинные эмоции, заставлять нас чувствовать агонию и экстаз независимо от того, находимся ли мы на спортивном поле или на трибунах. Как однажды сказал Нельсон Мандела: «Спорт обладает силой изменить мир. Спорт способен вдохновлять; спорт способен объединять людей так, как ничто другое».

Глядя на снятый Платоном портрет Каперника, я в очередной раз был поражен удивительной способностью искусства запечатлевать одновременно мгновенное и вечное. Этот портрет был частью маркетинговой кампании — моей последней в Nike, но он также был гораздо большим, чем просто фотографией. Он был пропитан личностью Каперника и его страстью. Он был в своем роде визуальным заявлением о миссии Nike: о способности спорта изменить мир. Сегодня этот портрет гордо висит в моем домашнем кабинете как образец не только великого искусства, но и великого бренд-маркетинга. Он напоминает мне о том, что искусство и маркетинг могут достигать одинаковых целей и на самом деле зачастую должны к этому стремиться.

Глядя на этот портрет, я также вспоминаю об истории его создания, которая стоит того, чтобы ее рассказать.

В августе 2019 года я приехал к Платону в его нью-йоркскую студию. Наша дружба с ним началась в 2013-м, когда я, в то время вице-президент по глобальному креативному брендингу Nike, пригласил его выступить на одной из выездных встреч наших бренд-маркетологов. Помимо того, что Платон — гениальный фотограф, он еще и гениальный рассказчик, обладающий уникальным даром рассказывать завораживающие визуальные истории. Мне выпала честь представить Платона аудитории и задать ему на сцене несколько вопросов о его креативном процессе и некоторых самых известных портретах. В следующем году нам снова выпал шанс поработать вместе, когда я предложил ему отснять фотоматериалы по сборной Бразилии по футболу для Nike, которая спонсировала команду и разработала для нее форму на новый сезон 2014 года после ее победы в Кубке конфедераций. Платон сделал серию потрясающих фотографий на белом фоне в своем знаменитом черно-белом фирменном стиле, но с добавлением яркого цветового акцента — желтых футболок: каждый игрок представал как уникальная личность, но желтый цвет связывал их всех в команду. И, возможно, главной находкой Платона стало то, что он не ограничился моими инструкциями — своим рабочим заданием — и снял не только спортсменов, но и страстных бразильских болельщиков. На готовых фотографиях обе эти группы соседствовали друг с другом. В результате получилось нечто гениальное, что выходило за рамки спорта и показывало, насколько тесно переплетены между собой спорт и культура. Игнорировать последнее означало упускать из виду то, *почему* спорт находит такой мощный отклик в сердцах миллионов людей по всему миру.

Но в тот августовский день я приехал в студию Платона без какого-либо плана. Мы поболтали как друзья, после чего Платон сказал, что собирается передать все свои фотографии афроамериканских лидеров — борцов за гражданские права в дар Национальному музею афроамериканской истории и культуры Смитсоновского института. Он показал мне впечатляющую коллекцию портретов героев, от Мухаммеда Али до Гарри Белафонте и Элейн Браун, когда у меня вдруг вспыхнула мысль.

— Ты забыл еще одного человека, — сказал я.

— Кого? — спросил Платон.

— Колина Каперника.

Платон ответил, что получить доступ к кому-то вроде Колина не так просто. Я пообещал помочь ему с этим. Выйдя из студии, я позвонил Джино, который как раз разрабатывал тогда маркетинговую кампанию для лимитированной коллекции кроссовок Air Force 1, выпущенной в коллаборации с Колином. Подумав, Джино сказал, что серия портретов Каперника может стать отличным способом представить новые кроссовки потребителям и рассказать захватывающую историю. Так концепция кампании True to 7 (буквально «Верный 7»)* начала обретать очертания. Когда я вернулся в кампус Nike, мы с Джино обговорили детали. Идея была простой: связать кампанию с «семью ценностями» Колина, представив последние с помощью серии знаковых платоновских черно-белых портретов. Кампания стартовала в декабре 2019 года.

* Название кампании «Верный 7» имеет двойной смысл. Во-первых, 7 — игровой номер Колина Каперника; именно в форме с этим номером он впервые встал на колено во время исполнения гимна США перед матчем. Во-вторых, цифра 7 отсылает к «семи ценностям» Каперника. — *Прим. перев.*

Чтобы помочь в ее продвижении, Колин опубликовал в своем Twitter следующий пост: «Для тех, кто верен себе на спортивном поле и за его пределами. Гордо, бескорыстно и вопреки всему. Это только начало».

.....

И вот у меня дома висит один из этих платоновских портретов, подарок от Джино, чья поддержка, понимание и преданность нашей работе помогли мне реализовать мой последний — и один из самых запоминающихся — проектов в Nike.

История нашего сотрудничества с Колином началась за два года до моего вышеописанного визита к Платону. Подробнее об этом я расскажу в предпоследней главе, но здесь я упоминаю об этом для того, чтобы показать: сделанные Платоном портреты представляли собой нечто большее, чем просто маркетинговую кампанию «Верный 7». Они были физической репрезентацией того креативного путешествия, которое началось несколько лет назад с того момента, когда мы впервые встретились с Колином и узнали у него, что *он* хотел сказать миру. Платон не участвовал в этих совместных проектах до моего визита в его нью-йоркскую студию, но креативный процесс никогда не следует линейной траектории, и вдохновляющие идеи зачастую приходят к вам в самых неожиданных местах — если вы открыты для них. Наше сотрудничество с Колином Каперником было основано на понимании того, что его послание, разоблачавшее горькую правду о расовой несправедливости, должно было быть неразрывно связано не только с опытом чернокожих американцев, но и с миром спорта. Колин (как и Nike) не разделял личное и профессиональное. На поле он был тем же человеком, что и вне его, и это было обязанностью Nike — показать миру этого человека и его страсть. Если бы мы

сосредоточились только на послании Колина, мы бы упустили из виду его релевантность для мира спорта. Но, сосредоточившись только на спорте, мы бы ослабили силу послания Колина. Нам нужно было совместить и то и другое — личное и профессиональное — в одном. Нам это удалось, и наши кампании с Колином могут предложить ряд важных уроков для других брендов.

Именно опыт сотрудничества с Колином, а также с Джино Физанотти, Платоном и всей талантливой командой бренд-маркетологов Nike во многом вдохновил меня на написание этой книги. В последние годы работы в Nike весь тот багаж идей и уроков, который был накоплен мной за предыдущие почти 30 лет, сформировался для меня в стройную систему, своего рода философию творчества. Эту философию, которую я искренне проповедую сегодня как консультант по брендингу своим аудиториям и которая составляет основу этой книги, простыми словами можно выразить так: бренд приобретает конкурентное преимущество благодаря своей способности создавать мощные эмоциональные связи со своими потребителями, а эта способность, я убежден, напрямую зависит от культивирования мощной творческой культуры.

Я называю это **дизайном эмоций** — способность создавать истории, образы и опыт, которые заставляют людей поверить в то, что даже их самые дерзкие мечты осуществимы. Я пришел к этой философии за годы работы в творческой культуре, где всегда доминировали идеи. Теперь со всей своей страстью я стремлюсь поделиться этой философией с другими и донести до них ту ключевую идею, что *дизайн эмоций релевантен и применим во всех типах компаний и бизнеса*. Успех этой методологии креативного маркетинга и брендинга не зависит от наличия больших ресурсов. Стартап, где работает пять человек, может добиться в брендинге такого же

феноменального успеха, как и компания с тысячами сотрудников. Чтобы вызывать у потребителей эмоции, не нужны миллионы долларов. Тесная эмоциональная связь между брендом и потребителями не зависит от размера компании и ее ресурсов; она зависит от силы рассказываемых брендом историй и глубины понимания брендом своих потребителей.

Я также хочу опровергнуть представление о том, что не все люди креативны. Если реализация креативных идей — дизайн, копирайтинг, разработка приложений, режиссура и многое другое — это действительно удел профессионалов в соответствующих областях, то генерация этих идей не ограничивается и не должна ограничиваться только «креативщиками». У каждого есть воображение; у каждого есть стремления и мечты. Необходимо создать такую культуру и среду, где этому воображению дается простор — и голос. Очень многие компании подавляют врожденные таланты своих сотрудников и команд, руководствуясь закоснелыми представлениями и личными предубеждениями. Они пытаются вогнать креативную энергию в рамки высокоструктурированных процессов и моделей мышления — и рискуют превратиться в скучные бренды, лишенные способности вдохновлять и создавать эмоциональные связи со своей потребительской аудиторией.

Вот почему для брендов так важно быть открытыми и приглашать в свой креативный процесс голоса извне, поощрять их привносить в этот процесс свой уникальный опыт. Разнообразие и инклюзивность — сами по себе достойные цели, к которым необходимо стремиться, однако меня поражает, что даже сегодня так много компаний не понимает, *почему* разнообразие опыта, происхождения, образа мышления, идей и ценностей является необходимым условием для создания творческой силы, способной изменить мир.

Креативность — это способность делать открытия, которые упускают из виду другие. А способность делать такие открытия зависит от разнообразия опыта в вашей команде и также от стремления исследовать мир за пределами хорошо известного.

Эта книга прославляет креативность и призывает создателей брендов заново открыть для себя человеческий фактор в формировании связей с потребителями. В следующих главах я предлагаю читателям совершить путешествие в мир креативности Nike, узнать о тех идеях, что я почерпнул, и уроках, которые я вынес за годы своей работы в этой компании и которые могут быть применены ко всему континууму маркетинговых дисциплин. От историй о величии в каждом из нас до мотивации новых поколений культовым слоганом «Просто сделай это» (Just Do It), от вдохновляющей независимости Леброна Джеймса до безграничного любопытства и воображения Коби Брайанта, от юбилея кроссовок Air Force 1 до запуска импульса к движению вместе с Кевином Хартом — читатели увидят, что маркетинг — это искусство, главной сутью и целью которого является *дизайн эмоций*.

Сегодня создание бренда мирового класса опирается на точно выверенный баланс между наукой и искусством. Данные позволяют нам узнать наших потребителей гораздо лучше, чем мы когда-либо могли мечтать. Это дает возможность сделать наш контент и сторителлинг гораздо более эффективными, точно таргетированными, персонализированными и своевременными. Но данные и аналитика не во всем являются благом; кое в чем они и вредят. Опираясь на них слишком сильно, мы становимся менее креативными, менее инновационными, менее склонными к риску. Это вопрос не приоритета, а правильного баланса. Находясь в гармонии, искусство и наука могут достигать удивительных

результатов. Данные и алгоритмы позволяют нам устранить из потребительского опыта значительную долю противоречий и неудобств. Но во многих случаях бренды забывают про баланс и начинают отдавать приоритет транзакционным отношениям с потребителями вместо того, чтобы выстраивать с ними человеческие отношения.

В этой книге я излагаю уроки и принципы креативности, которые были выучены мной почти за 30 лет работы в этой области и многие из которых были вдохновлены непосредственным сотрудничеством с величайшими представителями мира спорта — спортсменами, тренерами и командами. Надеюсь, что читатели смогут увидеть: эти креативные процессы и принципы имеют универсальное применение для больших и малых брендов. Я хотел сделать свою книгу полезной для бизнесменов, маркетологов и представителей творческих профессий независимо от того, работают ли они в одиночку или в составе больших групп. Применение изложенных в этой книге идей может помочь вам как лидеру, вашей команде и вашему бренду выйти на совершенно новый уровень креативности и создать с вашими потребителями связи совершенного иного уровня, чем у вас были раньше.

Несколько слов о структуре

Прежде чем начать, хочу сказать пару слов о структуре книги, чтобы помочь читателям лучше понять, чего и как я пытаюсь ею достичь. Эта книга была написана мной так, чтобы дать читателям учебник по раскрытию креативного потенциала в своих командах. Я имею в виду ту креативность, которая меняет парадигму, пробуждая эмоции и связывая людей друг с другом. Главы книги структурированы таким образом, что сначала я представляю и объясняю конкретный

основополагающий элемент, а затем рассматриваю применение этого элемента на практике.

Эта книга в значительной мере опирается на мой опыт бренд-маркетинга в мире спорта, позволяя читателям увидеть и прочувствовать, какая креативная командная работа стояла за одними из самых знаковых и запоминающихся маркетинговых кампаний нашей эпохи. Мне посчастливилось прийти в Nike, когда она вступила в эру радикальной творческой совместной работы. Эта культура сохранялась на протяжении всей моей карьеры в Nike, даже когда компания пережила феноменальный рост и переросла свою менее структурированную начальную стадию. Во всех командах, где я работал, поощрялось воображение, генерация идей, а также находчивость, что означало, что зачастую на вас возлагали ответственность за проект, даже если у вас не было для этого необходимого опыта. У всех нас было ощущение, что мы *создаем* что-то особенное, и не только как компания. Я хочу сказать, что мы всегда чувствовали личную связь с нашими потребителями, видели, что наша работа создает по-настоящему запоминающиеся мгновения и находит живой отклик в их сердцах. Наши ролики, наши кампании, наши продукты *имели значение* для людей. То, что Nike стала признанным лидером на рынке спортивной одежды и обуви, придавало нам дополнительное чувство ответственности. Если то, что мы делали, имело значение для людей, значит, мы были обязаны делать это хорошо. Когда бренд достигает такого уровня вовлеченности потребителей, во многих отношениях вы перестаете просто продавать: вы становитесь частью культуры. Разумеется, это также означает, что вы должны *оберегать* то, что вы создали, и продолжать обеспечивать тот уровень совершенства, которого ожидают от вас потребители. Это очень непростая задача, поэтому в своей книге я хотел дать

читателям практическую методологию по созданию в своих организациях культуры, способной устойчиво генерировать превосходный брендинг, сторителлинг и опыт, которые создают и поддерживают мощную эмоциональную связь между брендом и его аудиторией.

Все главы этой книги, за исключением первой, имеют схожую структуру и посвящены одному из основополагающих элементов, ведущих к созданию сильного бренда. В конце каждой главы приводится список принципов, которые обобщают и акцентируют представленные в ней основные темы и идеи. Глава 1 — биографическая и повествует о моей жизни до прихода в Nike, тогда как остальные главы носят тематический характер. Чтобы проиллюстрировать те или иные уроки или идеи, я привожу реальные примеры из жизни, но, поскольку творческий процесс невозможно упорядоченно разложить по полочкам, примеры, выбранные мной для одной главы, вполне могут подходить и для другой. По этой же причине читатели могут обратить внимание на повторение некоторых идей — касательно эмпатии, понимания, радикальной творческой совместной работы и других — в разных главах и историях. Дело в том, что эти элементы являются частью любого стоящего творческого начинания, а также, как вы узнаете в главе 2, фундаментальными для бренда — без них вашей организации будет трудно находить вдохновение и целенаправленно внедрять инновации.

Наконец, я хочу с самого начала акцентировать внимание на заключительной теме этой книги. Как бренд-маркетологи, мы обладаем удивительной возможностью использовать наше воображение, наши инструменты и наши идеи, чтобы рассказать что-то важное о людях и об окружающем нас мире. Мы должны оставаться верными цели и миссии нашего бренда, но мы не должны упускать возможность оказывать

положительное влияние и менять мир к лучшему. Создаваемые нами истории только тогда будут вести к формированию по-настоящему прочных связей с нашими потребителями, когда они обращаются к глубинным эмоциям, устремлениям и мотивам, которые живут в каждом человеке. Цинизм — наш враг, с которым мы должны постоянно бороться. Будьте частью чего-то большего. Стремитесь к достижению более высоких целей. Обретите величие и оставьте великое наследие.

Я ВЫХОЖУ НА АРЕНУ

Друг заметил мое состояние и налил мне стакан воды. Во рту у меня и впрямь пересохло, но то была мелочь по сравнению с тем, что творилось с моими нервами. Экстраверт, обожающий спорт, соревнования и хип-хоп, в тот день никак не хотел выходить на сцену, всецело уступив место художнику-интроверту. Проблема была не в искусстве, моем искусстве. Проблема была в том, чтобы рассказать историю о моем искусстве — точнее говоря, о моем видении дизайна — сидящей передо мной аудитории. На меня были обращены десятки глаз — моих преподавателей, сокурсников и профессиональных дизайнеров, чьими работами и мастерством я искренне восхищался, черпая в них уроки и вдохновение, — в ожидании того, чтобы я впечатлил их, поразил, позволил решить, действительно ли я был одним из них. Одна пара глаз буравила меня почти насквозь, пытаясь взвесить и оценить, действительно ли я был достоин войти в элитный мир дизайна. На кону стояло ни больше ни меньше как мечта последних четырех лет моей жизни, к которой я шел с момента

поступления в Миннеаполисский колледж искусства и дизайна (МКИД).

Я представлял свою дипломную работу — исследование взаимодействия между миром изящных искусств и миром науки, реализованное средствами дизайна. Это была история о контрастах и параллелях между этими двумя мирами, рассказанная посредством созданных мною художественных образов. Я приглашал собравшуюся творческую публику совершить высокоинтеллектуальное путешествие в новое измерение дизайна, прекрасно понимая: для того, чтобы за мной последовали, это путешествие должно быть воспринято как значимое, отвечающее высочайшим стандартам, то есть не только следовать правилам, но выходить за рамки всего того, что было создано раньше. И больше всего я хотел увлечь за собой одного человека — Лори Хейкок Макелу, директора Центра искусств Уокера в Миннеаполисе, одного из самых известных и посещаемых музеев современного искусства в мире.

Месяцем раньше я подал заявку на стажировку в отделе дизайна Центра Уокера, куда стремились попасть многие мои сокурсники. Несмотря на сильное волнение в день защиты дипломной работы, уверенности в своем таланте мне было не занимать. В колледже я уже зарекомендовал себя как один из лучших молодых дизайнеров, поэтому был обрадован, но не удивлен, когда мне позвонила Лори и сообщила, что меня отобрали в число финалистов на это место. Она также сказала, что хотела бы поприсутствовать на моей презентации. Понятное дело, что, когда директор Центра Уокера чего-то хочет, это в общем-то не совсем «пожелание». Так защита диплома превратилась из простой презентации моих талантов, развитых за годы обучения в МКИД, в собеседование с потенциальным работодателем.

Работа в Центре Уокера, пусть даже стажером, стала бы кульминацией моих мечтаний и усилий буквально с детских лет. Рожденный белой матерью от чернокожего отца, я был усыновлен белыми родителями и вырос в почти полностью белом пригороде Миннеаполиса под названием Миннетонка. Окруженный природной красотой этой земли и ощущая себя, мягко говоря, чужаком из-за своего смешанного происхождения, я обратился внутрь себя, к своему воображению. К пяти годам я уже привык слышать от родителей и воспитателей: «Из тебя выйдет великий художник!» Родители вкладывались в развитие моих художественных способностей — организовали для меня летние уроки рисования (время от времени приглашая нашего школьного учителя к нам домой на ужин), купили мне стол для рисования и кульман для черчения и даже выделили под мое творчество целую стену в маленькой спальне, которую я делил с двумя братьями. Эта стена стала моим первым муралом.

В начальной школе я впервые столкнулся с неприкрытым расизмом, к чему был совершенно неподготовлен. Я не знал, как себя вести, как дать отпор, потому что вокруг меня не было никого, кто бы сталкивался с аналогичным опытом и с кого бы я мог взять пример. Поэтому моим убежищем стало рисование. Рисование позволяло мне бежать от реальности и воплощать на бумаге любые мои мечты. К старшим классам я был всецело погружен во всевозможные измерения мира искусства и дизайна, что, надо сказать, было не совсем обычным увлечением для темнокожего ребенка в начале 1980-х годов. Но я находил утешение в этой страсти, которая позволяла мне преобразовывать окружающий мир силой своего воображения. В этом слиянии искусства и дизайна я также обрел свою идентичность (значительную ее часть, хотя и не всю). И я жаждал большего.

У меня были довольно дерзкие амбиции для простого парня из Миннесоты, пусть даже я сумел поступить в одно из лучших учебных заведений для моих талантов — Миннеаполисский колледж искусства и дизайна. «Посмотрите друг на друга, — любил повторять нам, первокурсникам, один из наших преподавателей. — Всего 10% из вас станут успешными профессиональными дизайнерами». Он был прав, такова была объективная реальность, но я воспринял его слова как личный вызов. Элитный мир дизайна был моим призванием, и я, черт возьми, сделаю все, чтобы в него прорваться. Даже среди 10% конкуренции предстояло быть жесткой, и я был полон решимости переиграть всех своим трудолюбием и талантом. К концу своего пребывания в колледже я мог сказать, что достиг обеих этих целей, и теперь мой взор был устремлен в будущее — а именно на Центр искусств Уокера, который предлагал одну из самых желанных годовых стажировок для молодых дизайнеров. Этот центр был воплощением всего, что так меня привлекало: ультрасовременного дизайна, который ломал все устои и раздвигал границы возможного. Имея своей задачей визуальную коммуникацию о новых художественных выставках, дизайнеры Центра Уокера пользовались такой же свободой самовыражения, как и сами художники. На самом деле в сегодняшнем цифровом мире такого рода дизайна больше не существует. В те времена дизайнеры из Центра Уокера создавали тренды наравне с художниками, чьи работы выставлялись в его стенах. Чтобы убедительно презентовать современное искусство на плакатах, в каталогах и на выставках, требовался дизайн такого же революционного уровня. Войти в этот мир означало ступить на арену элитного дизайна.

И вот теперь единственным, что стояло между мной и достижением этой мечты, была моя дипломная работа,

которая свела вместе таких эзотерических мыслителей, как Карл Юнг и Лори Хейкок Макела. Я залпом выпил стакан воды, протянутый мне заботливым сокурсником, и начал свою презентацию...

.....

«Почему бы тебе не попробовать?» — сказал мой товарищ. Дело было в начале весны, примерно за месяц до той самой защиты диплома, а предложение попробовать относилось к программе стажировки для представителей меньшинств в Nike. «Я собираюсь подать заявку. И думаю, тебе тоже стоит», — продолжал убеждать меня он.

«Нет, чувак, это не мое, это твое», — ответил я. Не то чтобы я из любезности не хотел составлять ему конкуренции. Просто мой друг был одним из тех, кого сегодня принято называть сникерхедами — он был помешан на кроссовках и рисовал их в своем блокноте в любую свободную минуту. Пока мой разум был сосредоточен на том, как привнести в дизайн эзотерическую психологию, он придумывал новые крутые модели спортивной обуви. Короче, хотя мы и учились в одном колледже, мы шли очень разными путями. Nike определенно была предназначена для него, а Центр искусств Уокера — для меня.

Конечно, он не просто так предложил мне подать заявку в Nike. Я с детства любил спорт и соревнования. Ребенком я нашел свою идентичность не только в искусстве, но и во вдохновляющих достижениях и личностях чернокожих спортсменов 1970-х и 1980-х годов. Погружение в спорт стало для меня ежедневным ритуалом. Я с одержимостью коллекционировал футбольные и бейсбольные карточки. Работа разносчиком газет в довольно большом районе давала мне возможность не только заработать

карманные деньги, но и, что гораздо важнее, свободный доступ к газетам: я жадно изучал спортивные колонки и вызубривал наизусть имена лидеров по показателям среднего количества ударов и хоум-ранам Главной бейсбольной лиги, где тогда доминировали афроамериканские игроки.

Постепенно культура, которую создавали эти спортсмены — и которая в значительной мере отражала афроамериканскую городскую культуру, малознакомую мне в то время, начала проникать в массмаркет. Билл Расселл и кеды Converse All-Stars медленно, но верно уступали место Майклу Джордану и Nike. Я недаром говорю здесь о Nike, потому что многое из того, что я поглощал об этих новых суперзвездах, было именно маркетинговыми продуктами. Выдающиеся спортсмены быстро становились иконами крутости за пределами спортивных полей — и их маркетинговые образы и рекламные ролики с их участием вызывали у фанатов точно такое же чувство восхищения и желание подражать, как и непосредственное наблюдение за их спортивными выступлениями. Я был заворожен этими художественными демонстрациями, не осознавая в то время, что эмоции, которые я испытывал, были именно теми эмоциями, которые я должен был испытывать *по замыслу дизайнеров*. Это был дизайн совершенно другого уровня по сравнению с тем, которому учили нас в колледже.

Давайте вспомним, каким он был — 1992-й. Куда бы вы ни посмотрели, вы всюду натыкались на это — на безошибочно узнаваемый бунтарский дух Nike. Вы включали телевизор и видели звезду тенниса Андре Агасси, который в неоново-зеленой теннисной форме бил по мячу под песню Red Hot Chili Peppers в рекламном ролике Nike «Теннис в стиле рок-н-ролл» (Rock 'n' Roll Tennis). Вы переключали

канал и слышали слова «And we all shine on»* из песни Джона Леннона Instant Karma (Мгновенная карма), звучавшей как гимн в новой рекламе Nike «Просто сделай это» (Just Do It).

К весне 1992 года Nike была на подъеме. Компания отмечала свой 20-летний юбилей, амбассадорами бренда были такие звезды, как Майкл Джордан, Чарльз Баркли, Джерри Райс и Кен Гриффи-младший, а культовый логотип «свуш» можно было увидеть буквально повсюду. С годовым доходом свыше 3 млрд долларов Nike больше не была маленькой дерзкой выскочкой из Орегона, однако сумела сохранить свой бунтарский дух и революционный менталитет, которые стремительно овладевали миром. Иметь кроссовки Nike было не просто круто; это значило заявить о том, как ты относишься к спорту и к жизни в целом: ты играл, чтобы победить, и делал это стильно.

Все, что делала Nike, находилось на стыке спорта и культуры. Компания не просто реагировала на этот тренд; она создавала и возглавляла его. Когда Джордан вступил в жаркую борьбу за второй титул чемпиона НБА в составе «Чикаго Буллз», Nike представила новую легендарную модель кроссовок Air Jordan VII, а также ставший хитом Суперкубка рекламный ролик «Hare Jordan»**, в котором Майкл помогал Багзу Банни разгромить команду агрессивных забияк на баскетбольной площадке. Помимо этого, бренд открыл второй розничный магазин Niketown на заднем дворе дома Джордана в Чикаго. Сначала Nike произвела революцию в сфере спортивной обуви, а теперь трансформировала

* «И все мы сияем». — *Прим. перев.*

** Здесь обыгрывается схожее английских звучание слов air и hare: Air Jordan — Воздушный Джордан; Hare Jordan — Кролик Джордан. — *Прим. перев.*

покупательский опыт своими концептуальными магазинами Niketown.

Инновации Nike обеспечили ей доминирующее положение в баскетболе, беге, теннисе и кросс-тренинге. Полным ходом шел запуск принципиально новой линейки обуви Air Huarache. Листая любой глянцевого журнала тех лет, вы обязательно наткнетесь на рекламу с броским вопросом «А вы сегодня обняли свои ноги?» — намек на то, насколько комфортными для ног были инновационные кроссовки Nike. Перелистнув еще несколько страниц, вы увидите рекламу новой линии продуктов для занятий спортом на открытом воздухе All Conditions Gear (ACG) во главе со спортивными сандалиями Air Deschutz и слоганом «Воздушная подушка плюс воздушный кондиционер». Язык Nike был таким же инновационным, как и ее продукты.

Как и другие мои увлеченные спортом сверстники в ту эпоху, я был всецело поглощен этой новой культурой, создаваемой Nike, не отдавая себе отчета почему. И что меня до сих пор удивляет, мне почему-то не приходило в голову рассматривать то, что делали маркетологи Nike — с их мастерством в создании образов и эмоций — как *дизайн*. Дизайном было то, чему меня учили в МКИД, и то, чем я собирался заниматься в Центре искусств Уокера. Другими словами, дизайн — это было нечто большее, чем продажа обуви. Но затем вдруг меня потрясло неожиданное открытие. В 1980-х и 1990-х годах ведущим американским изданием, посвященным графическому дизайну, был *Print*, и я, разумеется, с нетерпением ждал каждого нового номера. Весной 1992 года журнал опубликовал большую статью о команде имидж-дизайнеров Nike вместе с их фотографией. Они стояли по пояс в искусственном озере посреди корпоративного кампуса Nike в Бивертоне, штат

Орегон. В центре, между 20 другими дизайнерами, стоял сам Рон Дюма, глава команды имидж-дизайна и создатель знаменитого постера «Крылья» — того самого, где Майкл Джордан изображен в полный рост в форме «Чикаго Буллз», с распростертыми в стороны руками, в одной из которых он держит баскетбольный мяч, а ниже напечатана цитата из Уильяма Блейка: «Нет такой высоты, на которую не воспарила бы птица, доверяющая своим крыльям».

Я отлично знал этот постер — он висел над кроватью в моей комнате в студенческом общежитии. Когда я прочитал эту статью, я вдруг осознал то, в чем мне сегодня почти стыдно признаться: за всей этой рекламой и вдохновляющими образами, которые оказывали (и продолжают оказывать) на меня такое сильное воздействие, стояли не кто иные, как *дизайнеры*. Звучит абсурдно, согласен, потому что к тому времени я уже не был новичком в дизайне, но я никогда прежде не задумывался о том, чьих рук делом был весь этот гениальный маркетинг Nike. И вот эти люди стояли передо мной, по пояс в воде, и смотрели мне в глаза. Чувство, которое я испытал в этот момент, думаю, было сродни тому, что переживает астроном, открывший в космосе ранее неизвестную планету: это же было очевидно, но я увидел это только сейчас!

И вот товарищ сообщил мне, что у меня есть шанс проникнуть в этот таинственный мир, существование которого я только что для себя открыл. Вернувшись в свою скромную комнатку в студенческом общежитии, я сел напротив постера «Крылья» и посмотрел в лицо Джордану. Его пристальный взгляд вкупе с призывом Блейка к величию убедили меня принять решение: я должен попытаться. Я подам заявку на стажировку в Nike.

В начале апреля я узнал, что презентация моей дипломной работы произвела хорошее впечатление на всех, чье мнение было для меня особенно важно, и, самое главное, на Лори Хейкок Макелу. Вскоре после этого мне сообщили, что Центр Уокера принял меня к себе на стажировку, которая должна была начаться 1 сентября. А поскольку программа стажировки в Nike была рассчитана только на летние месяцы, это означало, что я могу попасть и туда тоже — если они меня пригласят. Разумеется, меня будоражила возможность поработать в Nike, однако мое видение дизайнера и все мои мечты были по-прежнему связаны с Центром Уокера. Для меня этот центр был воплощением всего того, чему я учился в МКИД, тогда как Nike была всего лишь возможностью интересно провести лето.

И вот в один из дней, когда мы с моим товарищем-сникерхедом сидели в моей общежитской комнате, раздался звонок из Nike. Это был Крис Авени, один из руководителей команды имидж-дизайна. Говорил он кратко, почти резко: они отобрали мою кандидатуру, программа стажировки начинается в первую неделю июня (то есть всего через неделю после моего выпуска из колледжа), первые полтора дня отводятся на «общую ориентацию». Если я не могу прибыть к назначенной дате, на мое место будет взят другой стажер. Было ясно, что я должен дать ответ здесь и сейчас.

Преодолевая чувство вины перед другом, который, хотя и был рад за меня, не мог скрыть своего разочарования, я ответил: «Конечно, я приеду». Честно говоря, на тот момент я понятия не имел, как смогу это сделать. К окончанию учебы я сидел на мели, денег на поездку в Орегон у меня не было. К счастью, меня выручили родители: они

согласились одолжить мне свой фургон Ford Econoline с раскладной кроватью, раскладным покерным столиком, жалюзи на окнах и аэрографическими цветовыми градиентами с обеих сторон. Я был счастлив, даже несмотря на то, что эти аляповатые элементы дизайна вкупе с наклейками на бампере полностью противоречили моим вкусам как начинающего дизайнера. Для семьи из семи человек, живущей на одну учительскую зарплату, отдать мне фургон на все лето было огромной жертвой.

Я провел за рулем фургона 27 часов, проехав через всю страну — через национальный парк Бэдлэндс в Южной Дакоте, между Скалистыми горами, по шоссе 84, через захватывающий дух каньон реки Колумбия. Прибыв в Бивертон, я направился напрямик к штаб-квартире Nike. Кроме этого адреса я в Орегоне больше ничего не знал. Проблема была в том, что был четверг, стажировка начиналась только в следующий понедельник, а у меня в округе не было ни одной знакомой души. Следующие три ночи я провел на раскладной кровати в фургоне на парковке перед кампусом Nike, а днем занимался поисками жилья, за которое бы с меня не потребовали арендную плату за месяц вперед. У меня было всего 300 долларов и ни цента на кредитной карте.

За эти дни я также познакомился со своим новым местом работы, которое было *новым* в буквальном смысле слова. Корпоративный кампус Nike был открыт около года назад, и новые корпуса продолжали вводиться в эксплуатацию по скользящему графику. Все здания носили имена культовых спортсменов, оказавших влияние на бренд, от Майкла Джордана и Джона Макинроя до Джоан Бенуа Самуэльсон, первой олимпийской чемпионки по марафонскому бегу. Кампус представлял собой комбинацию музея, парка и штаб-квартиры в одном флаконе. Для такого одержимого спортом

фаната, как я, это была настоящая Мекка. Я никогда не хотел стать профессиональным спортсменом, но этот мир был мне чертовски близок. Nike понимала, что создание вдохновляющей физической рабочей среды способствует более тесному сотрудничеству, продуктивности и инновациям. Сегодня этот подход используют многие компании, но Nike одной из первых осознала, что работа в креативно оформленных пространствах стимулирует креативность. Постаравшись отразить «дух Nike» в архитектуре и среде, компания создала место, где креативные люди могли процветать и в полной мере раскрывать свои таланты. *Вдохновляться* своим окружением и использовать эти эмоции в своей работе — это был новый стандарт корпоративной культуры. Подобно тому, как любые кроссовки Nike были намного большим, чем просто спортивной обувью, так и штаб-квартира Nike представляла собой нечто гораздо большее, чем просто набор зданий для размещения сотрудников. Сами эти здания были частью истории и создавали опыт погружения, который поразил мои глаза и мое сердце, превосходя все то, с чем мне доводилось сталкиваться к своим 22 годам.

Бьющимся сердцем кампуса был ультрасовременный фитнес-центр имени Бо Джексона. Три года назад моя эмоциональная связь с брендом углубилась еще больше, когда Nike запустила рекламную кампанию «Бо знает» (Bo Knows) и представила миру кросс-тренинг. Бо стал моим кумиром. Когда мне было 13 лет, родители купили мне набор утяжелителей с песком, так что к началу этой кампании я уже несколько лет практиковал ежедневный ритуал в виде комбинации кардио- и силовых тренировок. Тем летом фитнес-центр Бо Джексона стал моим домом вдали от дома.

Итак, в понедельник я вместе с 17 другими цветными стажерами из разных подразделений Nike прибыл на так

называемую ориентацию. Оказалось, что я был единственным приезжим из другого штата, все остальные стажеры были местными, из Орегона. Ориентацию проводил Джефф Холлистер, третий сотрудник Nike и близкий друг и товарищ по команде Стива Префонтейна, легенды Орегонского университета и олимпийского бегуна на средние и длинные дистанции, ставшего первым спортсменом, которого спонсировала Nike. Джефф увлекательно и подробно рассказал нам об истории компании, ее ценностях и принципах, определяющих командную культуру Nike. Мы узнали, что значит принцип «Вести за собой», который Префонтейн использовал в беге. Джефф объяснил, что применительно к бренду и миру бизнеса это означает, что, если вы хотите быть новатором, вы должны бросать вызов общепринятым тактикам и завоевывать лидерство с самого старта, чтобы конкурентам оставалось только реагировать на ваши действия. Это был первый из целого потока принципов лидерства, которые Nike заимствовала из мира спорта и эффективно применяла к развитию бренда. Когда я шел домой в конце дня, в моей голове звучала знаменитая фраза Префонтейна: «Делать что-то ниже своих максимальных возможностей — значит растрачивать свой дар впустую».

С первого же дня Nike нарушила все мои ожидания. Да, в Центре Уокера меня бы встретили чуть менее... *мотивационной* речью, но идеи, о которых говорил Джефф — и которые олицетворял собой Префонтейн, вполне могли быть позаимствованы и у самого Уокера: бросать вызов условностям, раздвигать границы, выходить за пределы возможного. У этой компании есть своя культура, подумал я, культура совершенства.

И что это была за культура! В начале 1990-х Орегон был очагом множества новых контркультурных трендов, которые

зарождались в те годы. По радио звучали Pearl Jam, Nirvana и Soundgarden со своим новым музыкальным стилем гранж, что было своего рода бунтом против хэйр- и глэм-метала 1980-х (чьи мощные баллады были постоянными спутниками моих школьных лет). Эта новая музыкальная волна отражала дух поколения с его язвительной непочтительностью к авторитетам и ироничностью — и довольно точно характеризовала тех людей и атмосферу, которые ожидали меня в команде имидж-дизайна Nike. Казалось, мои новые коллеги объявили войну любым традиционным атрибутам корпоративной жизни: хотя сам я пришел из мира, где «бизнес-кежуал» считались такие бренды, как Banana Republic и Ralph Lauren (стиль, который я обожал больше всего), здесь народ приходил на работу в шортах, сандалиях, зачастую на босу ногу, и в полурасстегнутых свободных рубашках. Когда в свой первый рабочий день я явился в офис в застегнутой на все пуговицы рубашке от Ralph Lauren, мне сочувствующе сказали: «Ничего, мы научим тебя одеваться». Да, то была уникальная культура — дерзость с подмигиванием «А слабб?». Почти вся дизайнерская команда была доморощенной: все они родились и выросли в Орегоне, многие увлекались экстремальными видами спорта. У них была своя грозная внутрикорпоративная команда по софтболу под названием «Повара на скорую руку», которое намекало на то, что задания на дизайнерские разработки зачастую оказывались у них на столе в последнюю минуту. Несколько парней даже играли в музыкальной группе под названием Bookhouse Boys.

С первого взгляда по царившей там атмосфере мне стало понятно, насколько далек этот мир был от мира Центра Уокера и МКИД. В свои 22 года я был самым молодым членом команды имидж-дизайна и единственным стажером и, надо

сказать, был абсолютно неподготовлен к тому, с чем мне пришлось там столкнуться. Эти люди очень серьезно относились к поддержанию «баланса между работой и личной жизнью». Они были талантливыми дизайнерами, но не только; они увлекались спортом и активным отдыхом, любили музыку и приносили все эти увлечения, интересы и хобби с собой на рабочее место, как в других офисах сотрудники приносят фотографии своих семей. Я был удивлен, сколько времени тратилось здесь на придумывание и исполнение розыгрышей друг на другом. Вот всего лишь один пример: один из дизайнеров уходил с работы каждый день ровно в 17:00. Ни минутой позже, изо дня в день. Несколько шутников взяли настенные часы, заменили все цифры на циферблате на «5» и повесили их обратно, не оставив никаких сомнений в том, кого были предназначены высмеять эти часы. Честно говоря, это был вовсе не тот мир элитного дизайнера, в котором я мечтал оказаться, когда решил выбрать карьеру дизайнера.

Эти люди были больше похожи на моих приятелей в старших классах школы, чем на коллег по работе. Да, у них была страсть, но эта страсть относилась не только к работе — что для меня было совершенно необычным. Я был спокойным и серьезным парнем, но вместе с тем любопытным и общительным. Увидев, как другие увлечены софтболом, я быстро вступил в их команду. Но настоящий прорыв произошел в тот день, когда несколько моих сослуживцев, прослышав про мой «фургон», захотели прокатиться на нем во время обеденного перерыва (о, боже, этот старенький родительский фургон — сколь многим я ему обязан!). Именно это событие стало тем моментом, когда я был окончательно принят моими новыми коллегами. Я смог им открыться и показать, кто я такой на самом деле. Я понял, что они хотели познакомиться с настоящим мной — не со стажером, который носил