

ЭСТЕТИЧЕСКИЙ ИНТЕЛЛЕКТ

КАК ЕГО РАЗВИВАТЬ
И ИСПОЛЬЗОВАТЬ В БИЗНЕСЕ
И ЖИЗНИ

В ТЕЧЕНИЕ
25 ЛЕТ
РУКОВОДИЛА
СЕВЕРО-
АМЕРИКАНСКИМ
ПОДРАЗДЕЛЕНИЕМ
МОЁТ
HENNESSY —
LOUIS VUITTON

ПОЛИН
БРАУН

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	10
---------------	----

ЧАСТЬ I. РАЗВИТИЕ ЭСТЕТИЧЕСКОГО ИНТЕЛЛЕКТА

Глава 1. Эстетическое преимущество.....	23
Глава 2. О чувствах и эмоциях.....	48
Глава 3. Разгадать код.....	81
Глава 4. Созданные на века.....	108

ЧАСТЬ II. КАК РАЗВИВАТЬ ЭСТЕТИЧЕСКИЙ ИНТЕЛЛЕКТ

Глава 5. Настройка на вкус.....	145
Глава 6. Интерпретация (и переосмысление) личного стиля.....	169
Глава 7. Искусство кураторства.....	198
Глава 8. Мастерство подачи информации.....	229

ЧАСТЬ III. ЭСТЕТИКА И БУДУЩЕЕ

Глава 9. Будущее эстетики.....	267
Заключение.....	284
Благодарности.....	287
Примечания.....	291
Об авторе.....	310

ВВЕДЕНИЕ

КАК ВАЖНО РАБОТАТЬ С ЭСТЕТИКОЙ

В конце 2015 года я встретила с Фрэнсис Фрей, в то время старшим заместителем декана по планированию и найму персонала в Гарвардской школе бизнеса: мне хотелось преподавать, и мы собирались обсудить возможности сотрудничества. Я тогда руководила подразделением компании LVMH Moët Hennessy — Louis Vuitton по Северной Америке. Изучив мое резюме, Фрэнсис предложила провести курс по управлению брендом, розничной торговле или маркетингу в сегменте люкс. Логично... правда, такая идея меня напрягла. «Просто передавать студентам знания, полученные в этой отрасли, неинтересно, — объяснила я. — Хочется разобраться, как мой опыт и открытия можно применить в других областях». Фрей удивилась и спросила, как назвать такой курс лекций. «Бизнес и эстетика», — ответила я немедленно. Она просяла: «Вот это мне нравится!» А потом начала записывать название, но остановилась: «У меня вопрос: а как пишется

это слово?» Сразу стало ясно, что в университете прежде никто не читал подобного курса.

Через двое суток я держала в руках готовый контракт, а еще через два месяца стала преподавателем Гарварда: все произошло со скоростью, совершенно невыносимой для крупного вуза. Студенты магистерской программы с энтузиазмом принялись записываться на новый курс, и меня это вовсе не удивило: людям вообще бывает любопытно взглянуть на привычные бизнес-проблемы под новым углом. Эстетическую ценность не принято связывать с ценностью финансовой. Мне довелось участвовать в приобретении новых бизнесов для Estée Lauder Companies, разрабатывать стратегию для Avon Products, заниматься оценкой компаний на тему инвестирования для The Carlyle Group. Однако, размышляя о своем карьерном пути, я признаю, что профессиональными успехами обязана не только диплому МВА от Уортонской школы бизнеса и аналитическим навыкам, полученным в Bain & Company, но и глубокому пониманию эстетических принципов и их влияния на бизнес.

Эта книга позволит вам перенестись в мой гарвардский класс. Я намерена показать, как использовать красоту, чтобы добиться успеха в бизнесе, а еще помогу осознать и развить ваш эстетический интеллект, то есть способности, связанные с эстетикой. Я объясню, как использовать его для развития вашего предприятия и получать от этого финансовую пользу.

Возможно, вы привыкли считать, что эстетика — это всего лишь ловкое использование привычки большинства людей к избыточному потреблению или создание недолговечных модных тенденций; тогда очень прошу прислушаться ко мне. *Эстетика — понятие гораздо более широкое, это важнейший элемент*

стратегии бизнеса. Компании, как зрелые, так и совсем молодые, должны отнестись к этому со всей серьезностью.

В этой книге я сформулировала четыре основные идеи: 1) эстетика имеет важнейшее значение для бизнеса и не только; 2) эстетический интеллект можно развивать, и мы с вами чаще всего используем лишь скромную часть своих способностей в этой области; 3) эстетическое видение лидера и выстроенная на его основе деятельность могут менять не только организации, но и целые отрасли; 4) без продуманной работы с эстетической составляющей компании могут столкнуться с серьезными проблемами. Другими словами, если работа с эстетической стороной бизнеса не налажена, легко потерпеть фиаско.

В каждой главе я привожу примеры из жизни компаний, сумевших за счет работы с эстетическими принципами утвердиться в собственной рыночной нише, завоевать лояльность клиентов, создать устойчивое и долгосрочное ценностное предложение. Объясняя влияние эстетики на бизнес, опираюсь на научные знания и признанные теории, однако основа книги — истории предпринимателей, лидеров и их команд. Мы обсудим организации и их руководителей, со многими из которых мне посчастливилось сотрудничать. Я опишу ситуации из деятельности компаний, показывающие, как разные подходы к работе с эстетическими принципами увеличивают или снижают ценность бизнеса, а также расскажу, как проявляются многие важные аспекты.

Я по натуре прагматик и считаю, что любой способен развить собственный эстетический интеллект, хотя на это потребуются время и силы. Я предложу упражнения и приемы, которые помогут укрепить вашу, так сказать, «эстетическую мускулатуру» и научиться ее использовать, чтобы привлечь

и удерживать потребителей. Мы начнем с развития умения *настраиваться*, то есть замечать и осознавать особенности внешней среды и ее реакции на эстетические стимулы. Затем перейдем к способности *интерпретировать*, то есть связывать эмоциональные реакции (положительные и отрицательные) с ощущениями, формулировать эстетические принципы, осознавать и выражать предпочтения. Поработаем с умением *артикулировать (донести информацию)*, то есть выражать эстетические принципы бренда, продукта или услуги, чтобы члены команды хорошо понимали ваше видение и могли добиваться точной реализации планов. Обсудим также *кураторскую работу*, то есть организацию, интеграцию, корректировку разнообразных идей и предложений для достижения максимального результата. В том, что касается эстетики, крайне важно знать, как отделить важное от ненужного. Как говорила Коко Шанель, «элегантность — это отказ».

В книге я выступаю в роли поводыря или наставника, однако не могу сказать, что с рождения обладаю блестящим эстетическим интеллектом. Мне потребовалось немало времени, чтобы понять, что и по какой причине кажется нам привлекательным и почему восприятие так важно и в бизнесе, и в жизни в целом. Познание и освоение принципов эстетики — занятие непростое, ведь творческий подход и хороший вкус сложно подогнать под количественные параметры и аналитические инструменты. Развитие эстетического интеллекта — дело очень личное. Но от этого он не становится менее важным или ценным, как раз наоборот: я убеждена, что в наше время, когда многие компании перестают понимать, зачем вообще существуют, применение эстетического интеллекта жизненно необходимо. Большинству потребителей вовсе

не нужно больше вещей, но каждому необходимы возможности что-то узнавать, делать открытия, проявлять собственные чувства и выражать себя, становиться прекраснее — а для этого требуются вдохновение и навыки.

Поворотный момент моего эстетического развития наступил в десятилетнем возрасте (1976 год). У меня было три заветных желания: проколоть уши, завести щенка и получить Panasonic Take-N-Tape (магнитофон). Я умоляла об этом маму и папу, хотя, если бы исполнилось даже одно из тех желаний, уже оказалась бы на седьмом небе. Спустя десять лет я все же проколола уши; когда мне исполнилось сорок — смогла взять собаку из приюта. А тогда, в 1976-м, праздновалось двухсотлетие образования США, и на Хануку родители подарили-таки мне ярко-синий кассетный магнитофон.

Я была запредельно счастлива, получив тот Panasonic Take-N-Tape: легкий и вместе с тем устойчивый, восхитительной округлой формы, блестящий, а в правом верхнем углу — динамик, напоминающий снежинку-звездочку. Яркий жизнерадостный цвет аппарата отлично сочетался с моим любимым спортивным костюмом Adidas. Меня приводила в восторг возможность записывать собственный голос, а *также* слушать песни Шона Кэссиди. Еще можно было на ходу ловить радио диапазона AM/FM; работал мой магнитофон и от батареек, и от розетки. Больше всего мне нравилось нажимать маленькие черные кнопки: «воспроизвести», «перемотка вперед», «перемотка назад» и особенно «запись». Ни у кого из подруг такого не было, а потому я сразу стала более популярной и все хотели прийти ко мне в гости. Мы с друзьями часами записывали и прослушивали собственные голоса. Мощь новых технологий завораживала нас.

Я была далеко не единственной десятилеткой, восхищавшейся этим необыкновенным устройством: модель оказалась одной из самых популярных в тогдашней линейке Panasonic. В магазинах продавались и другие магнитофоны, но ни один не был похож на Take-N-Tare и не вызывал таких сильных эмоций. Теперь я понимаю, что восторг был связан именно с тем, как выглядел и каким был на ощупь тот аппарат. Это стало одним из моих первых «эстетических прозрений».

Я росла в традиционной еврейской семье с европейскими корнями (хотя жили мы в пригороде Нью-Йорка). Шкафчики в нашем доме были полны диковинок и реликвий Викторианской эпохи, но мне гораздо больше нравился тот магнитофон с его космическим обликом. В модели Take-N-Tare в полной мере проявилась философия японского производителя: «Создавать вещи с провоцирующим, смелым, привлекательным дизайном, добиваясь эмоциональной связи с потребителем за счет идеального качества» [1].

Подобных эстетических потрясений у меня было немало, и под их влиянием постепенно формировались мои вкусы, интересы, покупательское поведение. Я росла в районе под названием Грейт-Нек, на северном побережье Лонг-Айленда, и в числе наших соседей было много состоятельных семей. Здесь когда-то жил Фрэнсис Фицджеральд, и именно в этом месте он придумал город нуворишей Уэст-Эгг, в котором поселил своего Великого Гэтсби. Местные девочки рано начинали интересоваться модой и шопингом, а я наблюдала и запоминала, что они покупают и надевают.

Годам к тринадцати у большинства ровесниц уже были дорогие дизайнерские джинсы, в идеале — от Sasson, отличавшиеся от менее вожделенных брендов особыми белыми

швами, красным лейблом и рекламной кампанией под лозунгом «О-ля-ля». У моих родителей не было денег на такие вещи, да они и не одобряли подобных роскошеств. Я подрабатывала бебиситтером, но накопить 34 доллара на джинсы никак не получалось, поэтому решила мечтать о дорогих средствах для ухода за волосами (и тратить деньги на них). Особенно мне хотелось заполучить шампунь Vidal Sassoon: я рассчитывала, что после него мои волосы станут такими же гладкими, шелковистыми и роскошными, как у женщин из рекламы этого бренда. Мне хотелось купить всю фирменную линейку: и шампунь, и увлажнитель с протеинами, и кондиционер. Кроме того, завораживали сами флаконы цилиндрической формы и насыщенного темно-коричневого цвета и вишнево-миндальный аромат, который наполнял ванную, как только я начинала намыливать голову.

Когда я перешла в старшую школу, в моду вошел бренд LeSportsac. У каждой знакомой мне барышни была хотя бы одна такая нейлоновая сумка, а у самых шикарных и везучих имелась целая коллекция. Каждая сумка LeSportsac продавалась с косметичкой такой же расцветки, и наиболее решительные из нас пробовали сочетать разные рисунки. Личный вкус можно было проявить и с помощью колористики: у меня была зеленовато-оливковая, но не потому, что я любила этот цвет, — как раз наоборот. Просто мне казалось, что такой необычный выбор подчеркивает мою оригинальность и тонкость.

В 1984 году я поступила в Дартмутский колледж и впервые столкнулась с совершенно новым подходом к внешнему виду: в университете было немало студентов, одевавшихся в стиле дорогих частных школ Новой Англии. Быть такой же мне

вовсе не хотелось и, по правде говоря, нарочито неженственный вид однокурсниц не нравился, однако весь образ в целом производил сильное впечатление: в нем чувствовались беззаботность, уверенность, легкое отношение к жизни. Физическая свобода, однако без вульгарности. Некоторая небрежность, но идеальный крой и посадка по фигуре. Думаю, самую выразительную коллекцию в этом стиле предлагала компания L. L. Bean. Ее магазин в штате Мэн работал тогда круглосуточно и без выходных, и многие из моих сокурсников отправлялись туда вечером, чтобы к утру вернуться с новой толстовкой или парой стильных прорезиненных ботинок.

Особая эстетика Дартмутского колледжа проявлялась не только в «униформе», которую носили многие студенты: в качестве основного цвета эмблемы и рекламных материалов университет давно выбрал особый темный оттенок зеленого (сосновой хвои, Pantone PMS349); лозунг вуза на латыни звучит *Vox clamantis in deserto*, что можно перевести как «Глас вопиющего в пустыне»; цифры 1769 на эмблеме обозначали год основания. Особый дух и традиции этого учебного заведения были связаны с природой Нью-Гэмпшира: кампус окружали горы, повсюду встречались массивные гранитные валуны и низкорослые, но живучие вечнозеленые деревья. Все свидетельствовало о том, что бренд Дартмута выстроен на давних и типично американских традициях, в которых ценятся дикая природа и отказ от комфорта в пользу истинного новаторского духа. К моменту окончания колледжа я совсем перестала понимать, каков же мой собственный стиль.

Многие годы я испытывала на себе разнообразные влияния — и европейскую утонченность, и чрезмерную яркость Лонг-Айленда, и практичность Новой Англии. Стиль, который

мне нравился прежде, уже не годился, так как не позволял сочетать все эти элементы. Я получила хорошее образование, но работа над развитием интеллекта явно притупила мои чувства. К тридцати годам я привыкла жить исключительно рассудком и забыла о прежнем стремлении проявлять свой вкус: все решения принимала исходя из рациональной оценки и игнорируя эмоции. Я утратила не только чувство стиля, но и индивидуальность.

Чтобы исправить ошибки, потребовалось более двадцати лет. Первым делом я решила прекратить отделять свой профессиональный или публичный образ от подлинных вкусов и предпочтений. В начале карьеры я думала — и совершенно напрасно — примерно так: если хочешь, чтобы к тебе относились серьезно, придется отказаться от легкомысленных или нестандартных проявлений. Важно было вписаться в профессиональную среду и с точки зрения стиля не выделяться, стать как все.

На самом деле большие прорывы — как личные, так и профессиональные — произошли, когда у меня хватило смелости выделиться и продемонстрировать то единственное, что я действительно делаю лучше, чем кто-либо другой в мире: быть Полин Браун. Чем чаще я экспериментировала в этом ключе, тем сильнее развивался мой эстетический интеллект, тем больше я получала внимания, комплиментов — и тем успешнее и увереннее себя чувствовала. Постепенно стало проще использовать эти знания на благо бизнеса, который я помогала строить или развивать.

В 1997 году, начав работать в индустрии красоты, я стала понимать, как это правильно и важно — не отделять профессиональный образ от подлинной индивидуальности. В отрасли,

где ценятся прекрасный облик, стиль, творческий подход, я получила возможность выражать собственные вкусы и предпочтения, а также вволю экспериментировать. Признаюсь, стилистических ошибок делала немало. Вдруг осознав, что мне надоело быть блондинкой, решила вернуться к естественному каштановому тону — но волосы почему-то получились ярко-розовыми. В другой раз я надела двенадцатисантиметровые каблуки на корпоративный пикник и, шагая, эффектно аэрировала газон (и испортила туфли Manolo Blahnik за 500 долларов). Однако с каждой попыткой, в том числе и неудачной, я становилась опытнее, росла и менялась. Ошибок старалась не повторять, но рисковать и экспериментировать не прекращала.

Вскоре я заняла одну из самых высоких и престижных позиций в мировой модной индустрии — стала руководителем подразделения LVMH Moët Hennessy — Louis Vuitton по Северной Америке. Компания объединяла тогда около 70 брендов класса люкс в самых разных сегментах — от готовой одежды и косметики до дорогих украшений. К тому времени у меня сформировалось сильное чувство собственного стиля, вобравшего в себя кое-что из того, что мне нравилось в прошлом; теперь я искренне ценила возможности самовыражения и вдохновение. К этому возрасту я поняла, что моя личностная эволюция принесла вполне ощутимую пользу и, наряду с традиционными аналитическими инструментами в области финансов и операционной деятельности, помогала решать многие бизнес-задачи. Я видела, как важно для организации нанимать и удерживать правильных людей, формировать и укреплять корпоративную культуру, основанную на эстетических принципах, инвестировать в творческие ресурсы.

ЭСТЕТИЧЕСКИЙ ИНТЕЛЛЕКТ

Из этой книги вы узнаете, почему все это заслуживает внимания, причем не только для компаний вроде LVMH, чей бизнес тесно связан с дизайном и творчеством, но и вообще для любой организации. Я расскажу, как развивать собственные вкусы и стиль, как научиться тоньше чувствовать баланс между коммерческими соображениями и творчеством. Думаю, книга поможет понять, какова роль эстетических принципов в бизнесе и как применить их в вашей компании, чтобы достичь серьезного конкурентного преимущества.