

# ЭСТЕТИЧЕСКИЙ ИНТЕЛЛЕКТ

КАК ЕГО РАЗВИВАТЬ  
И ИСПОЛЬЗОВАТЬ В БИЗНЕСЕ  
И ЖИЗНИ

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

# ПОЛИН БРАУН

МИОО

**Полин Браун**  
**Эстетический интеллект.**  
**Как его развивать и**  
**использовать в бизнесе и жизни**  
Серия «Tastemakers. Код красоты»  
Серия «МИФ Бизнес»

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=57076266](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=57076266)*

*Полин Браун. Эстетический интеллект. Как его развивать и использовать в бизнесе и жизни: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2022  
ISBN 9785001951407*

### **Аннотация**

По мнению Полин Браун, в течение 25 лет руководившей северо-американским подразделением LVMH Moët Hennessy – Louis Vuitton, важную роль в бизнесе играет эстетическая составляющая. На примере известных брендов автор доказывает, что внимание к эстетике помогает достигать успеха. Полин подчеркивает, что эстетический интеллект – это не врожденный дар: его можно и нужно тренировать, и она рассказывает, как это делать.

Книга будет интересна руководителям и предпринимателям, которые хотели бы понять, как использовать эстетику для развития собственного бизнеса, а также всем, кто интересуется индустрией моды и красоты.

# Содержание

Введение. Как важно работать с эстетикой	7
Часть I. Развитие эстетического интеллекта	19
Глава 1. Эстетическое преимущество	19
Конец ознакомительного фрагмента.	42

**Полин Браун**  
**Эстетический интеллект.**  
**Как его развивать**  
**и использовать в**  
**бизнесе и жизни**

*Издано с разрешения HarperCollins Publishers и Andrew Nurnberg Associates International Ltd. c/o Andrew Nurnberg Literary Agency*

*Благодарим компанию Avgvst за помощь в работе над книгой*

*Все права защищены.*

*Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

Copyright © 2019 by Pauline Brown. Published by arrangement with HarperBusiness, an imprint of HarperCollins Publishers.

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2022

\* \* \*

*Законодателям моды. Продолжайте нас радовать и вдохновлять. И пусть вас найдет достойная награда – в бизнесе и в жизни*

# 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 просияла: «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 вообще 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 MBA 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 важ-*

*нейший 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 расска-

жу, 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 удержать 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 интеллектom. Мне потребовалось немало време-

ни, 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 подогнуть 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-Tape 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). Шкафчи-

ки 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»<sup>1</sup>.

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 вожаделенных 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

---

<sup>1</sup> Future Craft, Panasonic. <https://www.panasonic.com/global/corporate/technology-design/our-design.html>.

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 утонченность.

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 становилось 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. Признаться, 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.

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.

# Часть I. Развитие эстетического интеллекта

## Глава 1. Эстетическое преимущество

Когда я только перешла в LVMH, мне поручили разобраться, как работают входящие в эту группу компании, в частности старейший в мире дом шампанских вин Ruinart и итальянский ювелирный бренд Bulgari. Мне посчастливилось побывать в подземных меловых карьерах и на виноградниках винодельческого дома, а также полюбоваться удивительной работой ювелиров, огранщиков и гравировщиков. Я увидела совершенно новые подходы к развитию торговой марки, основанные на эстетике, то есть работе с чувствами и эмоциями. Качество, оригинальность, а также тщательный подход к созданию товаров неизменно находили отклик у клиентов именно благодаря строгим эстетическим принципам этих компаний. Получается, что гарантией долголетия компании оказалась эстетика. Бернар Арно, глава LVMH, говорил так: «Вот у меня есть iPhone. Но можете ли вы с уверенностью утверждать, что лет через двадцать мы все еще будем пользоваться такими телефонами? Может, и нет. Вероятно, появится что-то другое, более новаторское. Однако

я уверенно могу сказать, что и через двадцать лет люди будут пить Dom Perignon»<sup>2</sup>.

Термин «эстетика», как правило, используется применительно к внешнему виду объектов. В бизнесе он может означать дизайн продукта или упаковки, имидж бренда или корпоративный образ. Однако слово это оказывается гораздо более емким, если осознать его полное значение, включающее в себя не только визуальную элегантность. Вот как я объясняю смысл этого термина своим студентам и как буду использовать его в этой книге: *эстетика* – это удовольствие, которое мы, люди, получаем от восприятия объекта или от его воздействия на наши органы чувств. *Эстетический интеллект* – еще один важный термин, к которому мы будем часто обращаться: это наша способность понимать, интерпретировать и выражать чувства, возникающие в связи с объектом или переживанием.

Бизнес, основанный на эстетических принципах, стремится задействовать все пять органов чувств и для этого создает продукты или услуги, которые приятно покупать и использовать. Потребители охотно платят больше за такие продукты и услуги; ценится не просто полезность, а чувственное удовольствие, которое они доставляют: визуальное, вкусовое, обонятельное (запах), слуховое (звук) и соматосенсор-

---

<sup>2</sup> CNBC Transcript: LVMH Chairman & CEO Bernard Arnault Speaks with CNBC's 'Squawk on the Street' Today, CNBC, 6 мая 2014 года. <https://www.cnbc.com/2014/05/06/cnbc-transcript-lvmh-chairman-ceo-bernard-arnault-speaks-with-cnbc-squawk-on-the-street-today.html>.

ное (тактильный контакт). Эстетическое наполнение продукта обуславливает изменение мотивации потребителя, который перестает рассуждать в категориях функциональности и полезности и начинает выбирать прежде всего впечатления, получает вдохновение, сохраняет приятные воспоминания. Для компаний это означает повышенный спрос на их продукцию, растущую лояльность клиентов и большую ценность для акционеров.

В наши дни люди все меньше ценят вещи и все больше – значимый и разнообразный опыт, при этом имеют как никогда много возможностей требовать от продавцов именно то, чего хотят, и точно в нужное время. Эстетическая ценность продукта или услуги становится ключевым элементом для обеспечения долгосрочного успеха бизнеса. Руководство компаний, предприниматели, профессионалы в разнообразных сферах учатся выявлять и применять силу эстетической составляющей продукта или услуги. Я называю связанный с этим набор навыков *эстетическим интеллектом*, или «альтернативным интеллектом»<sup>3</sup>.

Компании, умеющие вовлечь потребителя на эстетическом уровне, воздействовать на его чувства и эмоции, обязательно оказываются в выигрыше. В 1995 году, будучи выпускницей программы MBA Уортонской школы бизнеса, я этого не понимала – да и мало кто тогда задумывался над этим. После я много лет работала в организациях сегмента

---

<sup>3</sup> В английском языке – aesthetic intelligence, AI, или the other AI. *Прим. ред.*

люкс-премиум, которые просто не выжили бы на протяжении многих лет (иногда даже сотен), если бы не научились уделять особое внимание влиянию на чувства и эмоции. Со временем стала замечать, что в сегментах, не связанных напрямую с товарами класса люкс, принято делать основной акцент на скорости роста, эффективности, инновациях; но это не дает максимальной финансовой отдачи и не обеспечивает потребителям наивысшую ценность, так как нет даже попытки использовать эстетическую сторону продуктов и услуг.

Концепция «дизайн-мышление» предполагает, что основное внимание уделяется решению задач и выработке стратегий принятия оптимальных решений. Главная же ценность использования эстетических принципов в бизнесе – удовольствие: мы получаем возможность поднять настроение и разбудить воображение за счет сенсорного восприятия. При правильной реализации этот подход обеспечивает огромную отдачу и для бизнеса, и для его клиентов. И сейчас, и в обозримом будущем именно здесь открывается возможность заработать настоящие деньги. Компьютеры решают сложные задачи, однако никогда не смогут самостоятельно обеспечить контакт с потребителем на уровне чувств.

Технические инновации позволяют механизировать большую часть работы: анализ, сбор и интерпретацию данных, многие рутинные физические операции и процессы. Однако человеку по-прежнему важно приложить свой талант и на-

выки в тех областях, которые нельзя так просто автоматизировать: сюда относится способность создавать предметы искусства, творить красоту, укреплять эмоциональные связи. Именно в этих областях мы всегда будем лучше любого компьютера.

Как говорит бывший CEO<sup>4</sup> компании Google Эрик Шмидт, тот, кто намерен добиться успеха, должен учиться замечать и осознавать это «разделение полномочий», взаимодействуя с компьютерами там, где это имеет смысл, и специализируясь на том, что особенно хорошо удается человеку. Чтобы преодолеть негативные последствия перепроизводства и индустриального развития, мы обязаны делать все больший акцент на том, что связано с качеством, красотой, долговечностью продукции, и лишь во вторую очередь обращать внимание на цену, доступность товара или относительную легкость его замены на новый. Развитие эстетических стандартов и связанных с этим стратегий крайне важно для сохранения экономической и социальной устойчивости человечества и бизнеса.

---

<sup>4</sup> CEO (Chief Executive Officer, калька с амер. англ. «главный исполнительный директор») – директор, высшая управленческая должность, аналог российского генерального директора. *Прим. ред.*

## **Хорошая новость: эстетические принципы можно освоить**

Чтобы строить бизнес на основе эстетических принципов, руководители должны опираться не только на собственные эстетические пристрастия, но и на вкусы своих клиентов. Исследования показывают, что примерно в 85 % случаев наш выбор базируется вовсе не на взвешенном расчете, а на чувствах и эмоциях. Однако маркетологи чаще всего предпочитают работать с рациональной оценкой характеристик продукта и его функциональности, хотя эти соображения влияют на решение о покупке лишь в 15 % случаев.

Понимание ценности эстетики в бизнесе начинает формироваться на самом верху – то есть определяется эстетическим интеллектом руководства – и в значительной мере зависит от способности босса формировать, поддерживать, сохранять организационную культуру, созвучную сложившимся взглядам на образ товара или бренда. Каждый из нас изначально обладает намного большим эстетическим потенциалом, чем использует в жизни. Разумеется, некоторые рождаются с удивительным даром, как, скажем, музыкант Боб Дилан – человек с уникальным слухом и чувством ритма, или легендарный шеф-повар Вольфганг Пак, мастерски сочетающий ароматы, текстуры и вкусы. Но даже людям вроде Дилана или Пака необходимо продолжать развивать свои

чудесные способности и совершенствовать стиль, оставаться творческими и актуальными, иначе все их эстетическое преимущество сойдет на нет. Не менее важно следить за изменениями предпочтений целевой аудитории и пробовать новые формы креативного самовыражения.

В конце концов, даже классикам приходится обновляться, чтобы сохранять актуальность. К примеру, Louis Vuitton, который приобрел популярность еще в эпоху парового двигателя, когда человечество стало более активно путешествовать, мог бы исчезнуть, скажем, после Второй мировой войны вместе с пароходами. Однако сегодня этот бренд как никогда современен, влиятелен и ценен. Как же компании это удалось? Благодаря балансу между историческим наследием и готовностью к обновлению. Во времена стремительных перемен культурные традиции и прошлая слава оказываются невероятно важными. При этом я вовсе не предлагаю сохранять торговые марки в их реликтовом виде и беречь как музейные экспонаты: каждая должна искать способы оставаться значимой и востребованной. Маркетологи обязаны разобраться, какие аспекты наследия успешного бренда по-прежнему в ходу, а какие представляют интерес лишь с точки зрения эволюции.

Виттон, производитель дорожных сундуков из Франции, живший в середине XIX века, придумал и создал модель чемодана с плоским дном (штабелируемую), обтянутую брезентом (более легкую) и водонепроницаемую (непромокае-

мую) – великолепное новаторское решение, которое быстро оценили все, кому приходилось в те времена путешествовать на пароходах (подробнее см. в [главе 3](#)).

Перенесемся в XXI век: давно уже никто не отправляется в поездку с большим неповоротливым сундуком, однако мы сохранили любовь к передвижениям по миру. Бренд Louis Vuitton остается актуальным прежде всего благодаря прочной эмоциональной привязке к современному образу путешественника: эта идея нашла отражение и в рекламных кампаниях, и в оформлении магазинов, и даже в спонсорстве гламурной передвижной выставки *Volez, Voguez, Voyagez*<sup>5</sup>, которая «иллюстрирует весь пройденный [брендом] путь с 1854 года до наших дней». Теперь Louis Vuitton выпускает легкие, компактные сумки и чемоданы, легко помещающиеся в багажное отделение над сиденьем в самолете.

Многие другие компании-лидеры – скажем, Apple, Walt Disney Company, Adidas или Starbucks – тоже умело используют свои прошлые достижения и «коды бренда» и продолжают при этом совершенствовать эстетические особенности продукции, стремясь сделать ее еще более привлекательной. Лучшие из лучших не позволяют себе стоять на месте.

Заметим, что продукция этих компаний имеет немало сходства с тем, что выпускают конкуренты: смартфо-

---

<sup>5</sup> Caroline Halleman. New Louis Vuitton Exhibit Shows Off the Glamorous History of the Brand, *Town & Country*, 27 октября 2017 года. <https://www.townandcountrymag.com/style/fashion-trends/a13107658/new-louis-vuitton-exhibit/>.

ны Apple во многом сопоставимы с продукцией Samsung; Airbnb, Marriott или Craigslist предлагают похожие в целом услуги для путешественников. Все дело в эстетике. Именно поэтому находятся потребители, готовые стоять в очереди и платить больше 1000 долларов за iPhone X или внести 1000 долларов в качестве депозита за возможность всего лишь быть записанным в лист ожидания покупки электрокара Tesla. Благодаря эстетической составляющей Airbnb умудрилась стать первой на рынке краткосрочной аренды квартир и вилл для отпуска, обогнав и крупнейшую в мире сеть гостиниц, и давно известную интернет-компанию, начавшую работу в той же сфере лет на двадцать раньше нынешнего лидера. С эстетической точки зрения процесс бронирования Airbnb выглядит понятно и приятно: сайт прост и не перегружен информацией, функциональные возможности интуитивно ясны и не вызывают вопросов. Выбранный объект можно зарезервировать в три клика. И что особенно важно – сайт построен так, чтобы быть максимально удобным для пользователя, помогать легко принимать решения и реализовывать мечты.

Я использую понятие *эстетическая эмпатия*, чтобы сформулировать еще одну важную мысль насчет приобретения и эволюции эстетического интеллекта: он начинается с развития эстетической восприимчивости, глубокого понимания вкусов и взглядов других людей и уважения к ним. Чужие мнения могут не совпадать с нашими, однако, воз-

можно, в большей степени отражают настроения выбранного рыночного сегмента. Да, о вкусах не спорят, но это не значит, что «плохого вкуса» не бывает вовсе – еще как бывает. Понимание разницы между хорошим вкусом и плохим и одновременно умение разглядеть хороший вкус даже в том, что нам самим не нравится (а это и есть эстетическая эмпатия), – ценнейший инструмент, позволяющий вообразить и предвидеть, кто и как откликнется на эстетические особенности вашего продукта или услуги (и кто не откликнется).

Разобравшись, как именно эстетика может помочь развитию бизнеса (и как ее эффективно и убедительно применить), вы серьезно повышаете вероятность того, что ваше предприятие будет жить долго. Вспомним один из самых именитых брендов шампанского в мире – *Veuve Clicquot*. Мадам Барба-Николь Клико-Понсардан, французская предпринимательница начала XIX века, получила прозвище «гран-дама шампанского» за реализованные ею инновации в сфере эстетического образа игристого вина. В 1798 году она вышла замуж за Франсуа Клико, сына основателя дома шампанских вин *Maison Clicquot*. И Франсуа, и его молодая жена страстно увлеклись производством игристого. В 1805 году, когда ей было двадцать семь, мадам Клико овдовела, однако смогла взять управление бизнесом в свои руки. Под ее руководством компания процветала.

Мадам Клико не только спасла семейный бизнес, но и серьезно его улучшила, разработав новую технологию, которая

получила название *ремюаж*, или просеивание, и позволила существенно улучшить вкус и внешний вид напитка за счет удаления неаппетитного осадка со дна бутылки. Эта технология до сих пор используется многими виноделами. Мадам Клико первой выпустила шампанское *розе* – и розовое игристое вино стало неотъемлемой частью свадебных и других торжеств во всем мире. Этикетка яично-желтого цвета появилась еще в 1772 году и с тех пор остается мощным и узнаваемым знаком отличия знаменитого бренда.

Эстетический интеллект помог мадам Клико усовершенствовать давно известный товар; получился особый продукт, остающийся актуальным на протяжении сотен лет. Удачная стратегия, основанная на работе с чувствами и эмоциями покупателей, помогла ее компании стать одним из ведущих производителей шампанского в мире. Однако очевидно, что эта дама не с рождения стала понимать технологию винного производства, да и не изучала дизайн в университете. Она с интересом наблюдала за работой мужа и училась доверять собственным инстинктам в отношении того, чем хорош этот продукт и как можно его улучшить. Вот это и есть первая из важных идей моей книги: эстетический интеллект можно развивать.

Историк искусства Максвелл Андерсон согласен с подходом мадам Клико: он убежден, что для развития эстетического интеллекта не требуется формальное обучение и не обязательно воспитываться в элегантно и утонченной об-

становке, хотя все это определенно не помешало бы. «Умение ценить качество, – пишет Андерсон, – может развить в себе любой»<sup>6</sup>. Каждый, кто обожает готовить, наверняка в состоянии оценить качественные кухонные приборы. Велосипедист готов с жаром сравнивать модели велосипедов; художник обязательно разбирается в масляных и акриловых красках разных брендов. По мнению Андерсона, те же навыки можно использовать, чтобы научиться ценить искусство и дизайн. Повара обожают кастрюли и сковородки бренда Le Creuset, а ведь для их производства используются те же принципы искусной работы, что и при создании других изысканных и качественных предметов. Учитесь замечать работу мастера – и это поможет вам выделять те товары или услуги, которые способны доставить удовольствие. Это и есть первый шаг в развитии эстетического интеллекта, и он требует регулярной практики.

Научившись замечать и ценить настоящее качество, не разрешайте себе копировать: повторение вряд ли позволит создать нечто, что надолго сохранит свою ценность. Аутентичность и оригинальность – основа эстетической привлекательности, особенно если речь идет о бизнесе. Да, компании сегмента «быстрой моды» легко штампуют узоры, стили, силуэты, схожие с теми, что создают дизайнеры дорогих брендов, однако ценность этих подделок невелика. Здесь все при-

---

<sup>6</sup> Jacoba Urist. Is Good Taste Teachable? *New York Times*, 4 октября 2017 года. <https://www.nytimes.com/2017/10/04/style/design-good-taste.html>.

мерно как с новой машиной: продать старую дорого вряд ли получится. А вот знаменитые сумки Birkin бренда Hermes часто перепродаются на аукционах намного дороже первоначальной цены<sup>7</sup>.

Через несколько лет после окончания Уортонской школы бизнеса я получила должность директора по стратегии Estée Lauder Companies. В эту компанию я перешла из консалтинговой структуры Bain & Company и, разумеется, принесла все свои привычные «инструменты». В Bain меня учили анализировать бизнес и решать задачи путем обработки большого объема численных данных и анализа финансовых моделей. Впервые явившись на совещание с новым начальником, Фредом Лэнгхаммером, который был тогда операционным директором Estée Lauder Companies, я осознала, сколько всего мне предстоит понять и освоить. К той встрече, конечно, подготовилась и явилась с подробным анализом рынка, выполненным в стиле Bain.

Фред, очень практичный и трезвомыслящий немец, бросил папку с этим отчетом на стол и посмотрел на меня (или, может быть, сквозь меня) строгими пронизывающими голубыми глазами. Лэнгхаммеру моя пачка слайдов оказалась совсем неинтересной: я досконально разобралась в результатах компании, проанализировала исторические цифры, но

---

<sup>7</sup> Wei Gu, Dean Napolitano. Hermès Birkin Bagged for Record Price at Christie's Hong Kong Auction, *Wall Street Journal*, 2 июня 2015 года. <https://www.wsj.com/articles/hermes-birkin-bagged-for-record-price-at-christies-hong-kong-auction-1433149955>.

не предложила никаких прорывных идей или актуальных решений. Ни на одном слайде не было рекомендаций, предполагавших практические действия. Фред рассчитывал, что я научусь действовать как собственник бизнеса, который отлично понимает, какую ценность создает предприятие, и готов эту ценность увеличивать, а не как наемный сотрудник, просто наблюдающий со стороны и оценивающий происходящее. Ему нужен был генератор идей, а не бесстрастный аналитик или сотрудник на подхвате. Он точно знал, что я смогу привнести в косметическую компанию ценность – в роли стратега или еще кого-то, – только если с головой погружусь в операционную деятельность, проведу достаточно времени в торговом зале, разберусь в том, что мотивирует и вдохновляет потребителей, о чем они мечтают.

Получалось, что мне предстояло по-новому посмотреть на себя, причем не как на сотрудницу, а как на женщину. Другими словами, требовалось найти связь с собственными чувствами. Компании были нужны в первую очередь не детальные финансовые модели, а озарения, которые могут прийти только к человеку, с искренним удовольствием выбирающему, покупающему и использующему косметические и парфюмерные средства. В организации Bain я прекрасно научилась применять теоретические концепции в контексте актуальных задач, стоящих перед бизнесом клиента. Теперь становилось ясно, что этот набор инструментов, ориентированных прежде всего на анализ данных и диагностику, не

вполне годился для работы с настоящими бизнес-задачами, то есть со всем, что связано с поведением. С помощью привычных методик я могла лишь отчасти разобраться в истории компании, понять ее результаты в прошлом, предположить, когда могут начаться проблемы, скажем, с дистрибуцией или кто из конкурентов способен чем-то удивить; однако все это никак не помогало понять поведенческую, человеческую сторону дела. Почему люди вообще покупают товары этого бренда, а не другого? В консалтинге меня не учили тому, как именно организации привлекают, переманивают, удерживают покупателей, – за исключением разве что эпизодической работы с разнообразными фокус-группами.

Принятый в Bain подход к анализу сформировал у меня (и многих моих коллег – как из консалтинговых структур, так и из компаний-клиентов) ложное ощущение защищенности: мы привыкли думать, что, если финансовая модель построена без ошибок и данные в ней верные, у нас автоматически есть ответы на любые вопросы. А теперь я начала осознавать, что решения относительно конкретного живого бизнеса и особенно его перспектив существенно сложнее и запутаннее, чем можно понять с помощью *любых* стандартных аналитических инструментов. В компаниях типа Estée Lauder, где в основе работы лежат мечты и стремления потребителей, стратегия должна формироваться особым образом и быть более целостной. Постепенно я научилась видеть потенциал бизнеса совсем иначе: как будто обнаружила

вдруг, что обладаю эстетическим интеллектом, и вновь стала доверять собственным озарениям вкуса, которые игнорировала многие годы. Вновь обретенное эстетическое чувство усилило мои аналитические навыки.

Покупка бренда Aveda стала одной из первых сделок, над которой мне пришлось работать в Estée Lauder Companies. Еще в 1960-х Хорст Речелбахер, начинающий стилист из Миннеаполиса, совершил революцию в области продуктов по уходу за волосами. Он родился в Австрии в 1941 году; его мать занималась лекарственными травами, а отец делал обувь. Уже в 17 лет Речелбахер считался стилистом мирового класса, в двадцать выиграл европейский конкурс парикмахеров-стилистов и после этого отправился в большой тур по Европе и США. В 1970-м он уехал на ретрит в Индию, погрузился в новую культурную среду и познакомился с философией аюрведы, то есть традиционной индийской системой интегративной медицины. Речелбахер сформулировал новый подход к красоте, основанный на использовании растительных ингредиентов, который благотворно влиял не только на здоровье человека, но и на экологию планеты.

Любой из нас формируется под влиянием того, где он бывал и чем занимался. Мы учимся прислушиваться к собственному опыту и мнениям других, стараемся превратить пережитое в новые решения. Речелбахер объединил сразу несколько факторов: подходы матери к работе с лекарственными растениями, которые он наблюдал в детстве, любовь к

парикмахерскому искусству, понимание влияния различных веществ на организм, опыт жизни в Индии – и его новаторская концепция оказалась масштабнее, чем просто сумма отдельных факторов. У Хорста была повышенная чувствительность к токсичным химическим составам, которые тогда было принято использовать для работы с волосами. Найденный же подход к созданию средств для волос оказался революционным для своего времени. Потребители обожали продукцию Aveda не только за качество, но и за заботливое отношение к природе и в целом за филантропическую философию бренда. Она проявлялась и в дизайне экологически безопасной упаковки, и в использовании для ароматизации только натуральных материалов, к примеру лаванды или розмарина с мятой, и в фирменных салонах, и в составе продукции. А для меня многое изменилось в ходе работы над сделкой по покупке его компании.

В наши дни парфюмерными средствами, в состав которых входят только натуральные ароматические вещества, никого не удивишь, но тогда это было в новинку. Во время заключения сделки самым популярным шампунем в Америке был Pantene. Производитель, компания Procter & Gamble, использовал дорогую рекламу с участием моделей с роскошными ухоженными волосами. Качество продукции определялось использованием в составе пантенола, обеспечивающего хорошее увлажнение, то есть маркетинговая стратегия компании базировалась на применении научных достиже-

ний. В те времена от шампуня не ждали никаких особых ощущений и удовольствия; в рекламе делался акцент на эффективности для волос определенного типа, главным образом «сухих», «жирных» или «нормальных».

Речелбахер сумел построить на основе своего богатого опыта целостную систему, и в результате появились инновационный метод ухода за волосами и новаторская жизненная философия с акцентом на заботу об экологии. Для этого никакого особого врожденного таланта не требуется: теоретически любой может посмотреть на разные аспекты или этапы собственной жизни, заметить закономерности и использовать возможности. Не берусь, конечно, предсказать, что именно вам удастся увидеть и осознать, если проанализировать свое прошлое, но точно знаю: если вы научитесь внимательнее смотреть вокруг и складывать в копилку все, что знаете или пережили, обязательно появятся новые и необыкновенные идеи. Так случилось и с Речелбахером: в 1978 году он создал бренд Aveda.

Сегодня – и во многом благодаря Aveda – мы рассчитываем, что любой шампунь или кондиционер служит, помимо прочего, средством «ароматерапии», но в 1978 году все было иначе. Именно благодаря Речелбахеру простое мытье волос стало необыкновенным процессом, воздействующим сразу на многие органы чувств. Если бы при подготовке той сделки я руководствовалась исключительно результатами анализа финансовых показателей Aveda, то не сделала бы интерес-

ного открытия: оказывается, потребителям важно не только то, чтобы шампунь хорошо мыл и был недорогим, – они готовы платить за косметические средства, которые создают ощущение единения с природой и превращают рутинное, в общем-то, дело в «сенсорный опыт».

Чтобы понять потенциал бизнеса, мне пришлось собирать и объединять отдельные кусочки информации. Я решила разобраться, чем вообще привлекал потребителей бренд Aveda (приятный запах, цвет и текстура, натуральные ингредиенты, благодаря чему мытье волос таким шампунем уже не просто гигиеническая процедура, а целое событие) и как такие продукты влияли на потребительскую культуру в целом (рост интереса к продукции, произведенной без лишней химии и из натуральных ингредиентов; забота о состоянии окружающей среды). От меня не требовалось никаких особых талантов – достаточно было просто разглядеть и правильно оценить влияние эстетических факторов на успех товаров бренда Aveda.

На проекте по покупке компании Jo Malone London мне тоже удалось узнать немало нового относительно того, как эстетическая составляющая влияет на ценность продукта и бизнеса в целом. В 1999 году, на исходе тысячелетия, американская парфюмерная отрасль находилась в серьезном кризисе. Компания Estée Lauder, в которой я тогда работала, показывала неплохие результаты: знаменитые ароматы White Linen, Pleasures и Beautiful были бестселлерами –

однако продажи по отрасли в целом падали, и популярные в прошлом бренды теряли долю рынка. Происходил сдвиг в пользу других подкатегорий, в частности декоративной косметики и средств по уходу за кожей; популярность набирали небольшие независимые бренды – к примеру, Nars Cosmetics, Bobbi Brown и Laura Mercier.

Бренд Jo Malone дебютировал в 1994 году, и тогда у него было лишь две торговых точки: небольшой магазин в Лондоне и крошечный прилавок в дорогом универмаге Bergdorf Goodman на Манхэттене. Несмотря на скромные возможности в части дистрибуции, бренд фантастически быстро и ловко набирал лояльных клиентов из числа самых влиятельных и придиричивых. Первые покупательницы стали активно поддерживать его – собственно, быстро стало ясно, что перспективы у молодой компании огромные. От выбора, покупки и использования продукции Jo Malone остаются необычные впечатления – прежде всего потому, что в основе бренда лежит яркая и ясная идея, основанная на эстетических принципах и выраженная во всех без исключения аспектах товаров: в каждом аромате присутствует сильная основная нота, часто вызывающая ассоциации с едой (к примеру, цветок нектарина, перечный базилик, белый тимьян); упаковка элегантная и без лишних деталей, а логотип обманчиво простой; красивая коробочка перевязывается роскошной репсовой лентой и укладывается в нежно-желтый бумажный пакет. Благодаря дизайну отдельных элементов каждый про-

дукт выглядит как дорогой презент – и нередко покупатели приобретают здесь подарки для себя.

Создательница компании Джоанн Малон объясняет свой стремительный успех тем, что она синестетик: звуки и цвета в ее восприятии связаны с определенными запахами. Принято считать, что синестезия – это не талант, а недостаток. Джоанн нашла способ превратить свой талант остро чувствовать запахи в серьезное бизнес-преимущество<sup>8</sup>, в совершенстве научившись работать с ароматами. Это сейчас ароматизированными свечами и духами с натуральными запахами никого не удивишь, а в те времена, когда компания Jo Malone только начинала работу, использовались по большей части синтетические ароматизаторы. Как и в случае с Aveda, созданной Хорстом Речелбахером, перед нами история человека, сумевшего использовать повышенную чувствительность – а именно особенно чуткое обоняние – для создания продуктов, воздействующих сразу на многие органы чувств. Подумайте: в мире много отличных парикмахеров, но мало кто из них создает собственную линейку средств для ухода за волосами. И почти никому из тех, кто рожден со способностью к синестезии, не приходит в голову создавать ароматы для дома или духи. В обоих примерах новаторские продукты и производящие их бизнесы появились благодаря пониманию эстетических принципов: как люди воспринимают и интер-

---

<sup>8</sup> Perfumer Jo Malone on Her Superhuman Sense of Smell, *Good Morning Britain*, 17 марта 2017 года. <https://www.youtube.com/watch?v=QEHw144GyzQ>.

претирают ощущения и эмоции.

Через много лет, будучи партнером The Carlyle Group, я руководила проектом по оценке независимого косметического бренда Philosophy, созданного настоящим творческим визионером Кристиной Карлино. Я поведаю и о ней, и о компании Philosophy чуть позже, а сейчас лишь хочу сказать, что в ходе работы по покупке этой структуры я осознала, насколько важен язык, на котором бренд говорит со своей аудиторией, тон этого общения, «голос». Особенно это существенно в отрасли, где важнейшую роль играют внешний вид, запах, текстура. Карлино хотела, чтобы ее бренд вдохновлял покупателей, поднимал настроение, помогал вспомнить о внутренней красоте и меньше обращать внимания на недостижимые идеалы красоты внешней. Ее продукция призвана помочь женщинам не просто хорошо выглядеть, а почувствовать себя на высоте – отсюда и названия марок: Grace («Изящество»), Purity («Чистота»), Renewed Hope («Возрожденная надежда»). Кристина сумела найти такие названия, такой стиль формулировок, такие необычные шрифты, что в сочетании с качеством продукции ее бренд уверенно завоевывал новых лояльных поклонников.

Завершив анализ ситуации в компании, моя команда сделала презентацию результатов для инвестиционного комитета Carlyle, который состоял тогда из троих основателей. Мы рассказали о методике анализа и его результатах, наших предположениях, потенциальных выгодах от заключенного

контракта и возможных рисках – одним словом, обо всем, что обсуждают с людьми, принимающими решение об инвестировании. К тому моменту Carlyle не закрыла еще ни одной сделки в сегменте косметических товаров, а ее основателям были гораздо понятнее культура и бизнес-практики авиакосмической и оборонной отраслей, телекоммуникационных и технологических компаний. Однако теперь мы стремились выйти в сегмент потребительских товаров, а точнее – инвестировать именно в производителя косметических товаров. Это было одной из причин, по которой мне предложили здесь работу.

Мы закончили презентацию и ждали окончательного решения в переговорной. Вдруг к нам заглянул Дэвид Рубинштейн, один из основателей компании, и сказал, что у него есть вопрос. Я думала, он поинтересуется чем-то связанным с оценкой или юридическими аспектами, но Дэвид взял один из образцов продукции компании и спросил с недоумением: «А все эти штуки реально работают?»

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.