



Грег Хоффман
экс-директор
по маркетингу Nike

СОЗДАВАЯ ЭМОЦИИ

Уроки
креативности
и дизайна
впечатлений

Грег Хоффман

**Создавая эмоции. Уроки
креативности и дизайна
впечатлений от экс-
директора по маркетингу Nike**

2022

Хоффман Г.

Создавая эмоции. Уроки креативности и дизайна впечатлений от экс-директора по маркетингу Nike / Г. Хоффман — 2022

ISBN 978-5-96-148669-8

Сегодня маркетингом правят осторожные технократы, которые уверены, что любая кампания должна быть тщательно спланирована и обвешана метриками. Такой подход имеет свои преимущества. Однако для того, чтобы создать по-настоящему мощный бренд и раскрыть творческий потенциал любой команды, экс-директор по маркетингу Nike Грег Хоффман предлагает иной подход, который он называет дизайном эмоций. «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». В 22 года Грег стажером-дизайнером пришел в команду Nike и почти три десятилетия участвовал в разработке культовых рекламных кампаний с участием Роналду, Серены Уильямс, звезд Олимпиад и чемпионатов мира по футболу. Успех креативной кампании, основанной на дизайне эмоций, не зависит напрямую от ресурсов, которыми вы располагаете. Каким бы ни был ваш бизнес, ключ к победе – в человеческом факторе и тесной эмоциональной связи между брендом и его аудиторией. «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».

В этой глубоко личной, вдохновляющей книге Хоффман рассказывает, как компания Nike рисковала, искала инновационные идеи и тронула сердца миллионов покупателей по всему миру. «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 совершенно иного уровня, чем у вас были раньше». Для кого • для специалистов по маркетингу, брендингу, PR и рекламе; • для владельцев бизнесов – как больших, так и малых; • для руководителей творческих коллективов; • для представителей творческих профессий, работающих в команде и в одиночку; • для всех, кому интересен спорт и культовые бренды спортивной обуви и одежды.

ISBN 978-5-96-148669-8

© Хоффман Г., 2022

Содержание

Введение	9
Несколько слов о структуре	14
Глава 1	16
Глава 2	28
Творческая командная магия	30
Новая роль, новые методы работы	33
Креативная команда мечты	34
62 паса	36
Любопытство – катализатор креативности	39
Картонные стулья	41
Работайте с тем, что у вас есть	42
Японское мастерство	43
Безумцы	44
В шкуре спортсменов	45
Преломление хлеба	46
Привнесение идей извне	47
Создайте визуальную библиотеку	49
Готовьтесь к путешествиям	50
Делитесь своим богатством	51
Любопытство Коби	52
Конец ознакомительного фрагмента.	53
Комментарии	

Грег Хоффман

Создавая эмоции. Уроки креативности и дизайна впечатлений от экс- директора по маркетингу Nike

В книге упоминаются социальные сети Instagram и/или Facebook – продукты компании Meta Platforms Inc., деятельность которой по реализации соответствующих продуктов на территории Российской Федерации запрещена как экстремистская.

Переводчик *Ирина Евстигнеева*
Редактор *Мария Андерсон*
Главный редактор *С. Турко*
Руководитель проекта *Д. Рыбина*
Дизайн обложки *Д. Изотов*
Арт-директор *Ю. Буга*
Корректоры *Е. Аксёнова, Е. Чудинова*
Компьютерная верстка *М. Поташкин*
Иллюстрация на обложке [shutterstock.com](https://www.shutterstock.com)

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

© Gregory Hoffman, 2022
© Издание на русском языке, перевод, оформление.
ООО «Альпина Паблишер», 2023

* * *

Грег Хоффман

СОЗДАВАЯ ЭМОЦИИ

Уроки креативности
и дизайна впечатлений
от экс-директора
по маркетингу Nike

Перевод с английского



альпина
ПАБЛИШЕР

Москва
2023

*Моей жене и детям,
Кирстен, Роузэн и Айле:
спасибо, что вы всегда мечтаете вместе со мной*

Введение

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 послала 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 сокровенном виде.

Такие гениальные творения не рождаются сами по себе; они рождаются преднамеренно. 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 сказать 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, заставляя 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 запечатлеть 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 Беллафонте 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»)¹ начала

¹ Название кампании «Верный 7» имеет двойной смысл. Во-первых, 7 – игровой номер Колина Каперника; именно в форме

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. 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

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.

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, трене-

рами 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 совершенно 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 *оберечь* 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.

Глава 1

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 вдох-

новляющих 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 наткнулись на это – на безошибочно узнаваемый бунтарский дух Nike. Вы включали телевизор и видели звезду тенниса Андре Агасси, который в неоновозеленой 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»² 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»³, 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 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

² «И все мы сияем». – *Прим. перев.*

³ Здесь обыгрывается схожее английских звучание слов air и hare: Air Jordan – Воздушный Джордан; Hare Jordan – Кролик Джордан. – *Прим. перев.*

Nuagache. Листая любой глянцевого журнала тех лет, вы обязательно натыкались 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 видели 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 воспарил 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 комнату 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 дизайна 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 непопулярностью 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 дизайна, в котором я мечтал оказаться, когда решил избрать 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 рубашки Ralph Lauren и стремился «держаться марку», а с реальным парнем, с Грегом из Миннетонки, который прикатил через всю страну в Бивертон на фургоне своих родителей. Я показал им этого парня, и мы стали друзьями.

Хотя эта культура и шла вразрез со всеми моими прежними ожиданиями, она работала. Рон Дюма, руководитель группы имидж-дизайна, поощрял свою команду действовать в соответствии со слоганом Nike: «Просто сделай это». Если у тебя есть идея, просто воплоти ее в жизнь. Есть музыкальные оркестры наподобие симфонических, где дирижер выступает доминирующей силой, а музыканты строго следуют его указаниям. Но есть и другие оркестры, где дирижер присутствует гораздо меньше, но тем не менее играет не менее важную роль. Влияние Рона было ощутимым, несмотря на крайнюю степень децентрализации нашей группы. Его ожидания определяли трудовую этику в команде, и та раз за разом превосходила саму себя. Лишь в тех случаях, когда розыгрыши заходили слишком далеко – а такое случалось довольно часто, Рон выходил из своего кабинета и строго отчитывал расшалившихся «подростков».

Но в этом слаженном коллективе с его непринужденной атмосферой было одно исключение по имени Джон Норман. На его фоне даже моя занудная вдумчивость выглядела почти разгильдяйством. Этот парень был одержим каждой мельчайшей деталью, вплоть до точного размещения букв в заголовке: «Не четверть миллиметра, Грег! Одна тридцать вторая миллиметра!» Джон презирал компьютеры, которые я считал потрясающим инструментом для реализации дизайнерских идей. Тем не менее я нашел в Джоне родственную душу, человека, который относился к дизайну так же серьезно, как и я. Он, в свою очередь, увидел то же самое во мне и взял меня под свое крыло. Благодаря Джону я узнал о важности точно выверенных деталей, о чем нам в колледже почти не говорили. Но, когда у вас есть всего одна секунда, чтобы привлечь внимание потребителя, разница между 1/4 мм и 1/32 мм имеет значение.



Это было необыкновенное лето для Nike и для всего спорта. В начале сезона Андре Агасси, одержав победу над Гораном Иванишевичем, выиграл Уимблдон – первый в своей карьере турнир Большого шлема. Он не просто победил, показывая превосходную игру, но и сделал это в своем уникальном стиле, который распространялся и на его внешний вид: Агасси надел заметные теннисные кроссовки Air Tech Challenge Huarache от Nike и дерзкую форму, бунтуя против строгого дресс-кода «только белое». Правда, несколькими сезонами ранее он даже выступал в джинсовых шортах Nike.

В июне Майкл Джордан и «Чикаго Буллз» разгромили «Портленд Трэйл Блэйзерс» в финале чемпионата НБА и на следующее десятилетие стали доминирующей силой в баскетболе, а также звездами всего спортивного мира. Затем настало время чемпионата Америки по баскетболу⁴ в Портленде, где впервые в истории дебютировала легендарная «Дрим-тим» – «Команда мечты», составленная из игроков НБА. До того момента сборная США всегда состояла из игроков университетских команд. Этот турнир в Портленде, где участвовали команды со всей Северной и Южной Америки, стал прелюдией к Олимпийским играм в Барселоне.

Все лето моя любовь к баскетболу и его суперзвездам жарко пылала, питаюсь этими спортивными событиями, и достигла апогея во время летних Олимпийских игр, где «Команда мечты» завоевала золотые медали. Вместе с ней выиграла и Nike, которая спонсировала большинство игроков на площадке. Как всегда, в идеально выбранный момент компания запустила новую рекламу – динамичный анимационный ролик, героями которого были игроки из «Команды мечты». Эта Олимпиада стала исторической и по другим причинам. Впервые с 1960 года к участию в Играх была допущена ЮАР, которая наконец-то покончила с политической апартеида.

Мы также стали свидетелями того, что я считаю одним из величайших моментов «Just Do It» в истории. В самый разгар полуфинального забега на 400 метров британский спринтер Дерек Редмонд порвал подколенное сухожилие и от боли рухнул на дорожку. Но он нашел в себе силы подняться и, сильно хромя, продолжил путь к финишу. Неожиданно из толпы зрителей выбежал его отец – он протиснулся мимо охраны, подставил сыну плечо и помог тому преодолеть финишную черту. Что делало этот момент еще более пронзительным – по крайней мере для Nike, так это то, что на голове у отца Дерекка была надета бейсболка с лозунгом «Just Do It». Это был не маркетинг; это была судьба.

Ощущая себя частью команды имидж-дизайна Nike, я разделял эти моменты триумфа и гордости со всеми остальными ее членами. Хотя лично я не участвовал в создании этих логотипов, рекламных роликов и событий, которые придавали еще больше ярких красок тому спортивному лету, я смог почувствовать то, чего никогда не чувствовал как дизайнер прежде: что наша работа имела смысл для очень многих людей, что мы разговаривали со всем миром, а не только сами с собой, как это нередко бывает присуще креативным личностям, что мы не просто двигались в потоке с мировыми событиями, но и помогали их формировать. Это не был «популярный» дизайн того рода, который я отверг для себя, сделав выбор в пользу элитного мира Центра Уокера; это было нечто совершенно другое. Точно так же, как выступления спортсменов вызывали у людей мощный эмоциональный отклик, маркетинг Nike дарил людям радость и чувство смысла. Это было магией.

В лето моей стажировки Nike закупила первые компьютеры Apple Macintosh. Мои любовные отношения с Apple начались еще в 1982 году, когда отец принес домой системник Apple II. Поскольку на монитор денег у нас уже не хватило, мы приспособили в качестве экрана наш маленький черно-белый телевизор. Переключатель каналов на нем давно сломался, поэтому переключать каналы с ТВ на компьютер и обратно приходилось с помощью плоскогубцев. Этот первый в моей жизни опыт слияния аналогового и цифрового дал мне наглядное понимание того, как технологии могут стимулировать творчество или же, наоборот, препятствовать ему: даже самая крутая компьютерная программа не могла заменить идею; идея всегда стояла на первом месте. Итак, «Макинтоши» прибыли в наш офис в самый удачный (для меня) момент, предоставив мне идеальную возможность повысить свой авторитет. Ни у кого в команде имидж-дизайна Nike не было опыта работы с этими компьютерами, тогда как я

⁴ Международный турнир среди мужских сборных Северной и Южной Америки по баскетболу, проводимый раз в два года под эгидой ФИБА. Первый турнир был проведен в 1980 году в Пуэрто-Рико. Наибольшее число раз (7) чемпионами Америки становилась сборная США. – *Прим. ред.*

за время учебы в колледже стал уверенным пользователем многих программ для «Маков». Показав своим коллегам, что компьютеры предназначены не только для создания и хранения документации, я получил отличный шанс продемонстрировать свою полезность для команды и свои дизайнерские способности.

Ближе к концу стажировки мне выпал шанс участвовать в потрясающем дизайнерском проекте. На этот раз я не просто помогал кому-то, а был полноправным участником проекта и должен был доказать свой профессионализм перед командой. Вместе с другими опытными дизайнерами нам было поручено разработать логотип для новой «двойной» суперзвезды Дейона Сандерса, блиставшего в американском футболе и бейсболе. Этот логотип предназначался для новых кроссовок Air Diamond Turf – первой обуви для кросс-тренинга, разработанной специально для бейсболистов и футболистов. Логотип должен был отражать мастерство, стиль и отношение Дейона (заработавшего себе прозвище Прайм-тайм) в виде товарного знака. Он должен был рассказывать историю, но при этом также вызывать живой эмоциональный отклик аналогично тому, как это делал знаменитый Jumpman (Прыгающий человек) Джордана. И, разумеется, логотип должен был представлять два вида спорта, которыми занимался Сандерс, – американский футбол и бейсбол, а также его игровые номера или инициалы.

Как уместить всю эту информацию на торговом знаке размером с 25-центовую монету, который будет наноситься на язычок кроссовок, стало для меня настоящей головоломкой. У меня почти не было необходимого опыта, потому что в колледже мы занимались в основном дизайном печатной продукции. Мы рисовали постеры, каталоги, этикетки на товары, марки и т. п., стараясь создать нечто уникальное и необычное, чего никто никогда раньше не делал. Это был дизайн того рода, который заставляет человека остановиться и какое-то время восхищенно рассматривать ваше творение под разными углами, каждый раз обнаруживая что-то новое. Разработка логотипа для суперзвезды – это было совершенно другое дело. Оригинальность как таковая здесь не была самоцелью; целью было вызвать эмоциональный отклик, создать эмоциональную привязанность к бренду, причем сделать это буквально за доли секунды. Возьмите логотип Jordan Jumpman – простой и четкий силуэт, который, однако, вызывает мгновенное самоотождествление с брендом и восторг перед поэзией движения. Вот чего можно достичь всего лишь одним логотипом.

В общем, для меня это была совершенно новая территория, но я не осмелился в этом признаться. Глядя на других, я увидел, что все мои опытные коллеги предпочитают работать по методу «старой школы» – рисовать от руки на бумаге. Я же решил использовать программу Adobe Illustrator на новеньком «Макинтоше». Я подумал, что это даст мне преимущество, но на деле все оказалось наоборот: компьютер душил мою креативность, и моим попыткам, хотя и оригинальным, не хватало внутренней магии – в них не чувствовалось присутствия Дейона. Компьютер отлично подходил для дизайна печатной продукции, но не для дизайна логотипов, где вам нужно было дать полную волю своему воображению, позволяя тому двигать вашей рукой по бумаге. То, что я считал отчасти примитивной «старой школой», на самом деле как раз и помогало дизайнерам Nike находить уникальные по своей эффективности графические триггеры тех подсознательных эмоций, которые должен был генерировать логотип. Но я был молод и высокомерен и упрямо не желал отказываться от любимых мною цифровых инструментов. В глубине души я понимал, что мне это мешает, но упорно продолжал борьбу. В конце концов, я так отчаялся, что позвонил своему преподавателю в МКИД, рассказал ему о своих трудностях и попросил совета. «Дизайн логотипов – это игра для стариков», – сказал он. Что ж, я был молод, а значит, у меня не было никаких преимуществ.

Мой вариант логотипа не был принят. Это больно меня задело: за свою короткую дизайнерскую карьеру мне еще не приходилось сталкиваться с отказами такого рода. Моим первым порывом было заявить, что я, наверное, попал не на свое место, однако мой босс быстро очистил мою голову от подобных мыслей. Когда ты делаешь что-то новое, сказал он, ты никогда

не проигрываешь. Ты выигрываешь в долгосрочной перспективе, потому что это позволяет тебе учиться и наращивать свои профессиональные мышцы. Разумеется, он был прав, но я не мог избавиться от мысли, что все, что я знал и умел до сих пор в сфере дизайна, было почти бесполезным в этой динамичной среде с ее генерацией эмоций за считанные доли секунды. Я был марафонцем в спринтерском мире.

Возможно, почувствовав мою горечь поражения – или, быть может, чтобы вознаградить меня за хорошую работу летом, Рон Дюма взял меня с собой на встречу, где победивший вариант логотипа был представлен Тинкеру Хэтфилду, величайшему дизайнеру кроссовок всех времен и народов. Что ж, мне стало легче.



Лето подошло к концу, и свои последние выходные дни в Орегоне я провел на блюзовом фестивале в Маунт-Худ, где Бадди Гай и Би Би Кинг гипнотизировали публику своими песнями. Я думал, что вряд ли когда-нибудь вернусь в Бивертон снова. И, разумеется, мне не удалось уехать без прощального «подарка» от своих коллег. Войдя в офис в свой последний рабочий день, я увидел на стене огромный плакат, на котором был нарисован мой фургон со словами «Не занимайся дизайном за рулем!». Это была на удивление добрая шутка – я думаю, мои коллеги попросту не стали заморачиваться, решив, что я вскоре вернусь и тогда-то они отыграются на мне по полной. Тепло попрощавшись с ними, я сел в свой фургон и поехал обратно в Миннесоту, где меня ждала стажировка в Центре искусств Уокера. За три месяца я сумел сэкономить из своей стажерской зарплаты 500 долларов, что было на 200 долларов больше той суммы, с которой я приехал. Но на обратном пути у фургона отказали тормоза, и ремонт обошелся мне ровно в 500 сэкономленных долларов. Так что домой я вернулся еще беднее, чем уехал: без гроша в кармане.

Вскоре началась моя стажировка в Центре Уокера, и я вновь погрузился в тот мир, которым всегда восхищался. Если стажировка в Nike была веселым трехмесячным пит-стопом, то в Уокере меня ждала серьезная работа. Здесь не было никаких шорт и футболок. Никаких команд по софтболу и розыгрышей в офисе. Это было место, где задавалась планка художественного совершенства, и необходимость соответствовать этой высочайшей миссии налагала огромные требования. Ваша дизайнерская работа должна была отдавать дань наследию прошлого и в то же время определять будущее. Это колоссальное давление сопровождалось соответствующей степенью свободы в том, чтобы экспериментировать и искать новые способы визуальной коммуникации о программах Центра Уокера, зачастую ориентированных на очень узкие нишевые аудитории.

В ходе стажировки мне предоставилась замечательная возможность расширить аудиторию музея, открыв мир художественных выставок для новых групп, которые прежде в значительной мере игнорировались. Меня назначили ведущим дизайнером первой национальной художественной выставки, посвященной Малькольму Иксу, на которой были собраны художественные изображения этого культового борца за гражданские права, созданные различными художниками при его жизни и после смерти. Кульминацией программы стал показ нового биографического фильма «Малькольм Икс», снятого Спайком Ли с Дензелом Вашингтоном в главной роли. Этот фильм нашел живой отклик в моей душе и в душе большинства молодых чернокожих американцев (и продолжает находить его и сегодня). Будет слишком громко сказать, что я отождествлял себя с Малькольмом, но его поиски идентичности были мне очень близки. Стоя ногами в двух разных мирах, Малькольм порвал с прошлыми традициями афроамериканских борцов за гражданские права и проложил новый путь к расширению прав и возможностей чернокожих американцев.

Я подумал о том, что спортивные звезды, которыми я восхищался в юности, также прокладывали путь к новой судьбе для афроамериканцев – не только тем, что они делали на спортивных полях, но и благодаря тому, какими их видела широкая публика через призму Nike. Они помогли мне обрести мою идентичность; они давали мне силы, надежду и ощущение того, что мы – вместе. В детстве я был просто зрителем, но, работая в Nike, я стал одним из тех, кто помогал творить эту историю. Лето 1992 года подарило нам несколько таких замечательных моментов – от завоевания Майклом Джорданом второго титула чемпиона НБА до исторической победы «Команды мечты» и олимпийского золота Джекки Джойнер-Керси в семиборье. Как и все остальные члены нашей команды имидж-дизайна Nike, я испытывал чувство гордости за эти победы, потому что мы имели непосредственное отношение к этим моментам. Я познал этот удивительный вкус и теперь жаждал большего. Дизайнеры Nike двигались в русле культурных течений, были замешаны во всех важнейших событиях и формировали то, каким люди видели мир спорта. Я хотел быть частью этих усилий. В том, что делала Nike в своем кампусе на Западном побережье со своей непочтительной, вольной (но вместе с тем очень сплоченной) контркультурой, крылась могучая сила. В письмах, которые я получал от своих новых друзей из Бивертонна, они шутили по поводу совместно проведенного лета и спрашивали, когда я вернусь.

В конце апреля, спустя восемь месяцев моей стажировки в Центре Уокера, где я демонстрировал уверенные успехи, мне позвонили из Nike и сказали, что хотят предложить мне место дизайнера. Но с одним условием: если я не смогу приступить к работе с 15 мая, они найдут кого-то другого. Такая жесткость объяснялась тем, что Nike переживала стремительный рост своего бизнеса и нуждалась в кадрах немедленно, чтобы продолжать наращивать этот импульс. За эти месяцы я часто вспоминал свое лето в Nike и к тому моменту, когда мне поступил этот звонок, понял, что меня всем умом и сердцем тянет обратно к «свушу». В Орегоне меня ждал такой потенциал создания значимых смыслов и удовлетворенности своей работой, которого я не видел в своем будущем, останься я в мире элитного дизайна Уокера. У меня не было никаких сомнений: я должен ехать.

Была лишь одна проблема: мне нужно было сказать об этом Лори. Все эти месяцы Лори была моим наставником и преподавала мне, начинающему дизайнеру, множество важных уроков. Например, однажды, когда я работал над дизайн-макетом, скрупулезно выверяя размещение элементов на компьютерном экране, ко мне подошла Лори, взяла мышь и хаотично все перемешала. Поначалу я пришел в ужас, но потом понял, что это было именно то, что мне было нужно. Лори показала мне, что не стоит пытаться сделать все идеально. Нужно дать себе больше свободы – только тогда я смогу открыть для себя новые творческие горизонты и захватить воображение своей аудитории. Она была права. У меня была склонность играть слишком осторожно, и я по сей день помню этот ее урок и призыв выходить за рамки ожидаемого.

Я благоговел перед Лори и даже в какой-то мере боялся ее. Представьте, что вам нужно пойти к Анне Винтур и сказать, что вы хотите закончить свою стажировку в *Vogue* раньше срока. Как признаться в том, что ты хочешь покинуть мировую творческую Мекку с ее изысканной атмосферой, чтобы пойти работать... в индустрию спорта? И как сообщить об этом уважительно? Но, когда я наконец-то рассказал Лори о своем решении, объяснив, что меня тянет туда душой и что я постараюсь привнести все то, чему я научился под ее наставничеством, на арену с глобальным охватом, она дала мне свое благословение.

Для меня такое прощание значило очень много. Мне важно было получить подтверждение правильности того, что я делаю, от человека, которым я искренне восхищался.

Из всего того, что я усвоил тем летом в Nike, пожалуй, ключевое влияние на мое решение оказал урок, что *эмоции – это соль всего*. Разумеется, свою роль сыграло и то, что моя стажировка пришлась на поистине невероятное спортивное лето 1992 года. Там были «Чикаго Буллз», Олимпиада, «Команда мечты». Там был Андре Агасси, выигравший Уимблдон в белой

форме от Nike и кепке со «свушем» (что в итоге побудило Nike изменить свой корпоративный логотип). Там была откровенная дерзость некоторых рекламных роликов, таких как «Годзилла против Чарльза Баркли», где звезда «Финикс Санз» бросал вызов монстру в схватке один на один на улицах Токио. За всей невероятной энергией, которая исходила от всего этого, стояло стремление создать бренд, расширявший понятие спорта за рамки спортивных полей и великих спортсменов. Отвергая принцип «оставаться на своей дорожке», мы активно соединяли спорт с другими культурными течениями. Это было волнующим временем для Nike, а также для такого молодого дизайнера, как я. И я не предполагал, что это всего лишь начало.

Nike стремилась пробудить у своей аудитории, своих потребителей, все эти эмоции не только для того, чтобы они покупали ее обувь, но и чтобы дать им почувствовать себя частью великой истории спорта. Центр искусств Уокера также делал важную работу, привлекая внимание широкой публики к самому передовому искусству и художественным талантам со всего мира, причем делая это столь же передовыми способами. Я убежден, что был бы счастлив работать там – если бы не летняя стажировка в Nike. Говорят, что искусство способно изменить мир, и это действительно так. Но в Nike я понял еще одну важную вещь: искусство глубоко трогает людей лишь тогда, когда оно вдохновляет их, побуждает к совершенству, дает ощутить себя частью чего-то большего. И еще я видел, что Nike только делает первые шаги к пониманию всей потенциальной силы эмоций, что это была неосвоенная область, где предстояло сделать множество важных открытий, и что слияние спорта и страсти, которая, как известно, движет миром, только началось. И я не хотел все это пропустить.

Поэтому я снова сел за руль – на этот раз собственного внедорожника GMC Jimmy, который, хотя и был на порядок лучше фургона моих родителей, был лишен всякого мистического шарма, – и проделал уже знакомый 27-часовой путь до Орегона. За время моего отсутствия команда имидж-дизайна Nike перебралась в недавно построенный корпус имени Нолана Райана, еще одного кумира моего детства, включенного в Бейсбольный зал славы, рекордсмена по страйк-аутам и автора самой быстрой подачи в бейсболе. Это было очередным намеком на то, что мне придется соответствовать стандартам величия.

Если в прошлый раз я прибыл в Nike с ощущением временности происходящего, то теперь я чувствовал окончательность своего решения. В глубине души я знал, что больше не вернусь в Миннеаполис. Мне больше не придется выбирать между искусством и спортом. Отныне и навсегда они будут тесно переплетены.

Глава 2

Креативность – командный спорт

Мы расселились за круглым столом, готовые начать еженедельное совещание нашей группы бренд-маркетинга, на котором делились друг с другом своими новыми наработками и планами. В размещении за столом всегда присутствовал элемент стратегической игры, поскольку от занятого места зависело, кто будет выступать первым – чего никто не хотел. Дело было не в том, что мы были безответственными и плохо готовились к встрече. Просто наша бренд-команда переживала крайне напряженное время, и, слушая выступления других, вы получали возможность дополнительно обдумать свои идеи. Иногда вы выбирали стул правильно, иногда нет, и тогда вам приходилось выступать первым.

Внезапно дверь распахнулась, и в комнату вошел Тренер К – великий Майк Кржижевски, главный тренер баскетбольной команды «Дьюк Блю Девилз» и пятикратный чемпион Национальной ассоциации студенческого спорта (NCAA). Думаю, в этот момент внутренний ребенок каждого из нас завопил от восторга. Коротко поздоровавшись, Тренер К начал мотивационную речь, как если бы мы сидели в раздевалке за пять минут до стартового спорного⁵. Честно говоря, не знаю, как мы держали себя в руках, – но все вели себя так, будто для них это было обычным делом.

Но это не просто история о том, как во взрослом возрасте сбылась мечта одержимого спортом ребенка увидеть легендарного Тренера К. Его визит к нам в тот день имел куда более глубокий смысл – который остался со мной на долгие годы. То, что он нам сказал, он вполне бы мог сказать баскетбольной команде, а не группе профессиональных бренд-маркетологов. Его послание было универсальным, но для этой книги оно имеет особое значение.

«Ваше преимущество – в ваших глазах, – сказал Тренер К, обводя взглядом сидящих за круглым столом. – Вы видите то, чего не видят другие. Ваше зрение – вот что отличает вашу маркетинговую команду от всех остальных». Это было невероятно. Потрясающая мысль, прекрасная формулировка. Что мы видим, как мы это видим, что мы выбираем видеть и как мы показываем другим то, что видим сами, – все это было сутью нашей работы как бренд-маркетологов.

На этом его мотивационная речь завершилась. Тренер К пожелал нам удачи, поблагодарил нас за все, что мы делали для его программы, и вышел из комнаты. Ему нужно было спешить на площадку. Теперь я должен признаться, что многие годы до сего момента страстно болел против «Дьюка» буквально во всем. Я был фанатом Биг Иста⁶, особенно Джорджтаунской команды, и до сих пор не мог простить Кристиану Леттнеру победу над непобедимой командой Невадского университета в Лас-Вегасе в Финале четырех в 1991 году. Но, когда я увидел Тренера К и услышал его слова, я понял, что готов немедленно стать маскотом «Девилз» – если б они меня об этом попросили.

Наша задача как бренд-маркетологов состоит в том, чтобы показать нашей аудитории мир новыми, необычными, наполненными смыслом, а иногда и провокационными способами. Мы делаем это благодаря тому, что Тренер К назвал нашим «преимуществом в зрении» – умению видеть идеи и истины, которых не замечают другие, и умению раскрывать эти идеи и истины для нашей аудитории с помощью изображений, видео, рекламных кампаний, собы-

⁵ Спорный бросок в баскетболе происходит, когда судья подбрасывает мяч в центральном круге между любыми двумя соперниками в начале первого периода. – *Прим. ред.*

⁶ Биг Ист (англ. Big East – букв. «большой восток») – конференция в первом дивизионе Национальной ассоциации студенческого спорта США, в которую входят команды Джорджтаунского университета, Невадского университета в Лас-Вегасе и др. Команда «Дьюк Блю Девилз» Университета Дьюка входит в Конференцию Атлантического побережья. – *Прим. перев.*

тий и продуктов. Некоторые ошибочно полагают, что наша роль – просто продвигать бренд и его продукты на рынке такими способами, которые позволяют продавать больше всего. Мы не продаем; мы, маркетологи, рассказываем истории. Какое бы средство коммуникации мы ни использовали, мы делимся ценностями и целями нашего бренда с помощью наполненных смыслом историй, которые трогают нашу аудиторию, вызывают определенные эмоции и формируют прочные связи между потребителями и брендом.

В этой книге я многое расскажу вам о процессе, как мы это делаем: как мы создаем истории, которые эффективно связывают нас с нашими потребителями? С чего мы начинаем? Что ищем? Но прежде чем перейти к разговору об этом, нам нужно заложить фундамент. В следующих нескольких главах будут описаны элементы, которые присутствовали в каждом успешном продукте бренд-маркетинга, в создании которого я когда-либо участвовал; элементы, вытекающие один из другого.

Один из ключевых элементов, источник, из которого рождается так много вдохновляющих идей, – это эмпатия. Именно наша способность понимать и разделять чувства других людей позволяет нам открывать глубинные истины и выстраивать вокруг них трогающие истории. Именно благодаря эмпатии мы можем выйти за пределы своего «я» и понять, что движет другими людьми. Что их заботит, что радует? Каковы их потребности, страхи и мечты? Где наш бренд пересекается с их эмоциями? Как наши продукты могут помочь нашим потребителям удовлетворить их эмоциональные потребности или дать выход своим эмоциям? Глядя через эту призму эмпатии, мы открываем мощные идеи, которые вдохновляют наш сторителлинг и бренд-маркетинг.

Этот процесс невозможно полностью описать словами – в нем кроется нечто гораздо большее. Тем не менее в этой книге я постараюсь познакомить вас с этим процессом, опираясь на свой почти 30-летний опыт работы в Nike. Мы создали одни из самых запоминающихся кампаний в истории маркетинга вовсе не потому, что у нас был большой бюджет. Мы сделали это, потому что общались с нашей аудиторией, нашими потребителями, в таких измерениях, которые затрагивали их сердца (что удавалось сделать немногим другим брендам). А для этого нам нужно было понимать этих людей, понимать, что ими движет, так же хорошо, как и наши продукты, спортсменов или события.

Большинство из нас признают, что не все видят мир одинаково. Что гораздо сложнее, так это иметь желание – любопытство – понять, как смотрят на мир другие люди. Но, если мы хотим установить контакт со своей аудиторией, создать с ней тесную эмоциональную связь посредством своих креативных продуктов, мы должны активно искать и исследовать новые способы видеть мир. Тренер К сказал, что наше преимущество – в нашем умении видеть, но не раскрыл секрета, как заполнить его. А я расскажу.

К сожалению, недостаточно того, чтобы это поняли только *вы*. Это должна понять и ваша организация. Другими словами, ваша организация должна осознанно и целенаправленно сделать эмпатию неотъемлемым элементом любого креативного мозгового штурма на уровне команд, подразделений и компании в целом. Только тогда вы сможете найти такие идеи, которые глубоко затронут ваших потребителей и позволят создать такую эмоциональную связь, которая превращает просто хорошие бренды в великие.

Творческая командная магия

В 1997 году сборная Бразилии по футболу находилась в своей лучшей форме, ведомая двумя лучшими бомбардирами – Роналдо и Ромарио, когда она встретилась на поле стадиона «Оранж Боул» в Майами со сборной Мексики. Этот матч в южной Флориде не был в рамках чемпионата мира, а его исход никак не влиял на положение команд в лиге или в турнирной таблице. Это был товарищеский матч, где главным призом была чистая радость от игры. Это также был один из первых матчей мирового турне Brasil World Tour – многолетней кампании, организованной Nike, в рамках которой сборная Бразилии провела по всему миру серию матчей со сборными разных стран. В США эти матчи транслировались спортивным каналом ESPN2, а на международном уровне – национальными телеканалами в каждой стране, а также глобальными вещателями. Для конца 1990-х годов и для события, которое не было Олимпийскими играми, чемпионатом мира или Супербоулом⁷, масштаб был настолько большим, насколько это было возможно.

Это партнерство было для Nike смелым способом расширить свое присутствие на международном футбольном рынке. В конце 1996 года продажи футбольной обуви составляли всего 1 % от общего объема продаж обуви Nike^[1]. Мировая футбольная феерия с участием звездной команды должна была ежегодно собирать многомиллионную зрительскую аудиторию и, таким образом, выдвинуть Nike в лидеры на этом рынке.

Но была и еще одна значимая причина, которая повлияла на это решение Nike. Бразильский футбол всегда представлял собой идеальное воплощение принципа «Креативность – это командный спорт». В этой стране родился свой уникальный и невероятно красивый стиль игры, известный как джинга, что буквально означает «раскачивание». Джинга была воплощением бразильской культуры в спорте, включая в себя влияние бразильских боевых искусств и даже танца самба. Этот стиль делал акцент на красоте и виртуозности, а не только на правильной технике и дисциплине. Как однажды сказал Пеле: «Мы хотим танцевать. Мы хотим джингу. Футбол – это не борьба на смерть. Ты должен играть красиво»^[2].

Стиль джинга дает каждому игроку свободу самовыражения, возможность «играть красиво». И именно разнообразие таких индивидуальных стилей – радикальная индивидуальность каждого игрока – была основным преимуществом бразильского футбола. Разумеется, игроки подбирались в команду на основе того, какой вклад они могли внести в командную игру, но это было далеко от сухой математической схемы расчета полезности игроков в духе «Человека, который изменил все»⁸. Каждый член команды был колоритной личностью со своей уникальной историей и стилем игры, который его поощряли демонстрировать на поле. Вместо нацеленности только на эффективность и высокие показатели, сборная Бразилии делала ставку на эксцентричную креативность своих игроков, которая сплавлялась в захватывающую, непредсказуемую и доминирующую манеру командной игры. Они устраивали на поле шоу и выигрывали. Этот бразильский дух резко контрастировал с более жестким и методичным «немецким стилем», которому следовали в то время многие команды и где единообразие оставляло меньше места для спонтанности. Бразильская сборная больше полагалась на творческий синтез, на смешивание и сочетание разнообразных элементов для создания чего-то совершенно уникального. В ней играли бунтари, виртуозы, озорники и неудержимые. В иных обстоятельствах это было бы катастрофой для командной игры, которая требует безупречной

⁷ Супербоул (англ. Super Bowl) – в американском футболе название финальной игры за звание чемпиона Национальной футбольной лиги (НФЛ) США. Матчи сопровождаются выступлениями популярных музыкальных исполнителей. – *Прим. ред.*

⁸ «Человек, который изменил все» (Moneyball) – художественный биографический фильм 2011 года, рассказывающий о генеральном менеджере бейсбольной команды «Окленд Атлетикс» Билли Бине, который при подборе игроков опирался на математическую модель, учитывающую статистические данные. – *Прим. ред.*

слаженности игроков, особенно в таком динамичном виде спорта, как футбол. Но в Бразилии это каким-то образом работало и на протяжении целого поколения дарило миру непревзойденный по своей зрелищности футбол.

Для нас в Nike сборная Бразилии как нельзя лучше отражала наш подход к инновациям и творчеству. Мы были брендом, который, собрав под своей крышей команду уникальных личностей, бросал вызов условностям и на голову превосходил своих конкурентов в креативности, сторителлинге и формировании мощной эмоциональной связи со своими потребителями – очень похожей на ту, что существовала между бразильскими болельщиками и их футбольной командой.

Во время Brasil World Tour я все еще был начинающим молодым дизайнером, однако наравне с другими отвечал за брендинг, арт-дирекшен и опыт взаимодействия с брендом как для этой кампании, так и для других брендинговых программ Nike в преддверии чемпионата мира по футболу, который должен был состояться в следующем году в Париже. За все первые пять лет, проведенные мной в Nike, никто ни разу не спросил у меня, способен ли я справиться с такими проектами; мне просто давали задание и ожидали результата. Мне приходилось писать тексты (не имея писательского опыта), снимать фильмы (хотя я не был кинопродюсером), а один раз даже пришлось спроектировать магазин (не имея архитектурного образования). То было время, когда тебя просто оставляли один на один с задачей и тебе не оставалось ничего иного, как проявлять находчивость, искать ресурсы, просить при необходимости о помощи и доверять своим талантам и чутью.

Так вот, мне удалось выторговать себе командировку в Гоянию, Бразилия, чтобы снять первые материалы о национальной сборной в рамках нового партнерства с Nike. Нам предоставили почти неограниченный доступ к команде (что по тем временам было редкостью), разрешив снимать игроков как на поле, так и за его пределами. У нашей съемочной группы имелся заранее разработанный план, однако реальность оказалась гораздо ярче наших ожиданий.

В один из дней нас пригласили на тренировочную игру, на которую были бесплатно допущены зрители. Это был отличный жест для фанатов, однако не совсем хорошо продуманный с точки зрения безопасности. Проблемы начались, когда двое болельщиков перепрыгнули через небольшой ров и перелезли через металлическую сетку, ограждавшую футбольное поле. Немногочисленные охранники могли бы справиться с несколькими чересчур восторженными фанатами. Но то, что началось с пары человек, быстро переросло в цунами, когда сотни зрителей, преодолевая физические преграды, ринулись на поле. Плотина прорвалась, и хлынувшая толпа поглотила охранников.

У меня было всего несколько мгновений, чтобы осознать, что я со своей съемочной группой стою прямо на пути у сотен возбужденных фанатов. Я быстро дал указание своим коллегам сформировать вокруг Роналдо кольцо. Напор человеческой волны был мощным, нас теснило назад, и наше кольцо неумолимо сжималось. В этот момент я услышал, что Роналдо что-то мне говорит. Я плохо знал португальский, но смог догадаться, что он просит мою команду... расступиться и пропустить болельщиков к нему. Я не знал, как поступить. Я не хотел быть тем парнем, из-за которого толпа фанатов раздавила и покалечила самого выдающегося футболиста планеты. Но я также понимал, что мы не сможем долго сдерживать эту приливную волну. Я подал своим знак, и фанаты промчались мимо нас. Но они не раздавили Роналдо. Они боготворили его. Они просто хотели увидеть вблизи своего кумира. В одно мгновение то, что казалось мне безумием толпы, превратилось в теплый человеческий контакт.

Это происшествие заставило меня пересмотреть наш подход к съемкам и выбросить тот план, который мы привезли с собой. Мы решили снять о команде фильм в черно-белом документальном стиле, и я также предложил включить в него кадры страстных бразильских болельщиков, многие из которых были выходцами из беднейших городских трущоб и сельской местности. Поначалу моя идея не встретила энтузиазма у руководства Бразильской конфедерации

футбола. Они хотели, чтобы наши материалы были посвящены только команде и представляли ее в красивом, «героическом» свете. Но я не отступал. Бразильский футбол, настаивал я, это не только игроки; это также те люди, которые любят футбол со всей своей страстью, и та культура, которая окружает команду. Ни в одной другой стране мира нет таких преданных болельщиков, как в Бразилии. Цель этого мирового турне, как и цель наших съемок, – представить миру «лучшую команду планеты», а для этого нам *нужно* показать, что эта команда значит для своего народа, своих соотечественников. В конце концов мне дали добро, и мы сняли замечательную историю об этой удивительной команде и о тех, кто ее любит.

Мой опыт участия в кампании Brasil World Tour и особенно съемка в Гоянии позволили мне осознать всю силу эмпатии, а также ту творческую магию, которая рождается в таких разнообразных по составу командах, как бразильская сборная по футболу. Я понял истинное значение этой команды, которая олицетворяла собой надежды и мечты всей страны так, как это удастся немногим другим спортивным командам. В тот день, когда болельщики хлынули на футбольное поле, мы, преодолев мгновения страха, поняли кое-что очень важное; с этого момента мы перестали снимать просто спортивную команду – мы стали снимать историю о бразильском народе и его культуре. Кроме того, наблюдая за бразильской сборной с ее уникальным разнообразием индивидуальностей, играющих на достижение общей цели, я впервые задумался о том, не было ли это той же самой причиной, которая объясняла успех Nike. Nike не всегда была идеальной в том, что касалось состава ее команд и их взаимодействий как внутри себя, так и между собой, но она, безусловно, сумела создать культуру, которая поощряла принятие рисков и нацеленность на результат и которая по максимуму задействовала весь разнообразный набор индивидуальных способностей и талантов. Мне потребовалось несколько лет, чтобы в полной мере осознать эти идеи и начать целенаправленно применять их на практике. Сегодня, глядя в прошлое, я могу сказать, что мой подход принес отличные результаты – а все это началось в Бразилии, с прекрасной футбольной джинги.

Новая роль, новые методы работы

В 2010 году я стал вице-президентом новой группы Global Brand Creative, где мне было поручено возглавить и реструктурировать все функции бренд-маркетинга Nike, отвечающие за опыт взаимодействия с брендом и сторителлинг. Эта должность и обязанности были совершенно новыми для меня. Компания решила объединить рекламу, цифровой маркетинг, бренд-медиа, бренд-дизайн, розничный и событийный маркетинг под одной крышей. И эта крыша, фигурально выражаясь, держалась на мне. Причина реструктуризации была довольно простой (по своему замыслу, но не на деле): объединить все причастные команды, чтобы сделать наш подход к созданию креативных продуктов более единым и согласованным. Мы хотели, чтобы команды с первого же дня начинали работу над новыми проектами вместе. Используя уникальный опыт и видение друг друга, команды должны были разрабатывать новые концепции и кампании, отталкиваясь от общей центральной идеи и общего вектора брендинга. Иными словами, наша цель состояла в том, чтобы уже на старте обеспечить согласование креативных усилий, что позволило бы нам значительно повысить их эффективность на разных платформах и по разным каналам, посредством которых эта центральная идея воплощалась в жизнь. По крайней мере таков был долгосрочный план. Нашей непосредственной целью было вытащить отдельные команды из их функциональных бункеров, чтобы устранить изоляцию между ними, а также тенденцию к протекционизму и закоснелым моделям поведения внутри самих команд.

Эта новая организация возвестила о наступлении в Nike эры современного маркетинга с ее лозунгом «Цифровое на первом месте». Она позволила нам интегрировать все составляющие идентичности бренда и голос бренда по всей нашей обширной онлайн-сети (включавшей многочисленные сайты, социальные сети и приложения), используя брендинг, сторителлинг и арт-дирекшен мирового класса. Мы перешли в новую реальность, где телевидение, печатные СМИ и рекламные щиты больше не были доминирующими каналами для привлечения потребителей. Им на смену пришли цифровые платформы, а еще точнее – смартфоны, которые заняли доминирующее положение в мире бренд-маркетинга даже быстрее, чем телевидение в 1950-х и 1960-х годах. Нам требовалась живая и гибкая структура, способная успевать за быстрой сменой потребительских настроений, а также за головокружительной скоростью потребления информации, которую поощряли эти новые каналы. В прошлом вы могли контролировать потребление своего контента – рекламные ролики на телевидении показывались с определенной частотой в определенное время на определенных каналах, а печатная реклама публиковалась в определенных журналах, имевших определенное количество подписчиков. Но что насчет видеоролика, размещенного онлайн? Он мог стать вирусным в первой половине дня, а к вечеру уже всем надоест. Игра изменилась, и маркетинг Nike также должен был измениться. Нам это удалось, и в течение следующих восьми лет выручка Nike удвоилась.

Вместе с ускорением цифровая эпоха принесла нам и огромное количество новых инструментов. Все это увеличило нашу способность привлекать новых потребителей к бренду и соединять всех наших потребителей на всем множестве платформ в глобальную аудиторию, разделяющую одну общую страсть. Каждая наша команда по-прежнему фокусировалась на своей области специализации, но при этом с более прицельной ориентацией на общую цель. Все это дало нам возможность рассказывать наши истории гораздо более лично и искренне, чем когда-либо прежде, и захватывать воображение людей в глобальном масштабе, объединяя нации и культуры вокруг спорта.

Креативная команда мечты

Когда в 2020 году я уходил из Nike на пенсию, я выступил перед моими давними друзьями и коллегами с речью, в которой подчеркнул невероятную ценность каждого члена команды. Для меня это было главной причиной моего успеха в Nike. Если б не командная игра, то ничего этого не было бы. А успешность командной игры зависела от того, насколько команда была способна по максимуму задействовать сильные стороны каждого своего члена, не позволяя никому доминировать над процессом либо выпасть из него. Достичь такого баланса непросто, не в последнюю очередь потому, что принципы создания креативной команды мечты кажутся довольно контринтуитивными. Но, как и в случае с национальной сборной Бразилии по футболу, если вы сможете все сделать правильно, произойдет нечто магическое. Чтобы понять суть историй, рассказанных в этой книге, прежде всего вы должны понять, что все начинается с правильной команды. В своей прощальной речи я изложил три ключевых принципа, которые, как показывает мой опыт, не только обеспечивают наилучшие креативные результаты, но и позволяют создать креативную рабочую культуру, приносящую наибольшее удовлетворение ее участникам.

ПРИВЕТСТВУЙТЕ МЕЧТАТЕЛЕЙ. Под мечтателями я имею в виду тех креативных личностей в вашей команде, которые, кажется, мыслят только правым полушарием и склонны сводить вас и остальных членов команды с ума своими идеями. Такие люди постоянно задаются вопросами «А что, если?..» и «Почему бы и нет?..», избегают формальных процессов и порядка, а потому не всегда чувствуют себя желанными в корпоративном мире Америки, где аналитическому уму часто отдается предпочтение перед творческим главным образом потому, что первый хорошо вписывается в иерархическую структуру. Да, работать с мечтателями нелегко, но бренду, который хочет сделать ставку на инновации, без них не обойтись. Креативная культура, где принятие рисков и прорывные идеи ставятся выше статус-кво, может стать главным конкурентным преимуществом бренда.

ПУСТЬ ТИХИЕ ГОЛОСА ЗВУЧАТ ГРОМЧЕ ВСЕХ. Во многих организациях существует ошибочное убеждение, что самые громкие голоса – также самые умные, тогда как на деле они зачастую всего лишь громкие. Как утверждает Сюзан Кейн, автор книги «Интроверты: Как использовать особенности своего характера (Quiet: The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking)», интроверты составляют от трети до половины всего населения планеты. Если эта цифра кажется вам завышенной, то это потому, говорит Кейн, что большинство интровертов либо отступают на задний план, где их никто не замечает, либо скрывают это качество своей личности, заставляя себя выступать вперед и высказываться наравне с самыми громкими участниками. Интроверты меньше времени проводят в настоящем моменте, вместо этого витая мыслями в облаках и мечтая о новом и лучшем будущем, что является невероятно ценной способностью для креативных команд. Все вы знаете таких знаменитых интровертов, как Стивен Спилберг, Ларри Пейдж и Альберт Эйнштейн, чей вклад в кино, технологии и науку изменил мир. Поэтому дайте интровертам столь необходимое им время и пространство и позвольте им делать то, что у них получается лучше всего, – размышлять, прежде чем действовать.

РАЗНООБРАЗИЕ – ЭТО КИСЛОРОД. Совершенно очевидно, что этническое и социокультурное многообразие в рабочей среде – то, к чему мы должны стремиться в нашей профессии. Согласно опросу о карьере и заработной плате, проведенному ресурсом Marketing Week в 2020 году, 88 % из 3883 респондентов идентифицировали себя как белые, 4 % как представители смешанных рас, 5 % как азиаты и 2 % как чернокожие^[3]. Неудивительно, что я призываю своих коллег продолжать борьбу за то, чтобы расширять разнообразие голосов на всех уровнях за счет привлечения наименее представленных групп. Разнообразие прежде всего

означает справедливость и предоставление таким группам возможностей, которых те были лишены в прошлом. Но у разнообразия есть и другая сторона. Оно создает «преимущество в зрении», о котором говорил Тренер К, – способность видеть то, чего не видят другие. У гомогенной команды может попросту не хватать жизненного опыта или даже знаний, чтобы «видеть» достаточно широко и глубоко, а без этого невозможно создавать истории или опыт, позволяющие установить эмоциональную связь с нужной аудиторией. Разнообразие – это кислород, который вдыхает жизнь в креативный процесс. Если вы хотите создать маркетинговую команду мечты, генерирующую свободно текущий поток инноваций, нужно стремиться обеспечить ее как можно более разнообразным набором навыков, жизненного опыта и взглядов, которые часто формируются различными расами и полами.

Компании зачастую ограничивают сами себя, отдавая предпочтение культуре единообразия. Они выстраивают команды, где доминируют личности руководителей и наиболее авторитетных членов. Они избегают правополушарных мечтателей, которые выбиваются из общей игры. Они игнорируют тихие голоса, считая, что тем попросту нечего сказать. Они нанимают людей похожего типа, от которых знают, что ожидать. В итоге такие компании соскальзывают в самодовольство и творческую апатию.

Для того, чтобы добиваться лучших результатов, вы должны *целенаправленно* выстраивать свою команду на основе вышеуказанных принципов. Вы должны включить в нее людей, которые непохожи на вас, которые видят, чувствуют и мыслят иначе, чем вы. Креативный процесс начинается не тогда, когда вы со своей командой садитесь за стол и начинаете придумывать идеи; он начинается уже на этапе формирования команды.

62 паса

В апреле 2021 года в матче «Барселоны» против «Атлетик Бильбао», когда первая уже вела со счетом 3:0, ее игроки за 2,5 минуты выполнили серию из 62 передач, которая завершилась потрясающим голом Лионеля Месси. Такая манера игры не была чем-то необычным для этой команды, в предыдущих матчах показавшей серии из 40 и более пасов. Все дело в том, что «Барселона» практикует так называемую *тики-таку* – разработанный в Испании стиль игры, который характеризуется множеством передач, постоянным владением мячом и созданием брешей в обороне соперника. Одним словом, «Барселона» демонстрирует командную «химию» в лучшем виде, когда все игроки работают на достижение одной общей цели, читают мысли друг друга, предугадывают действия товарищей и в конце концов добиваются успеха.

Пасуя мяч туда-обратно, охватывая все поле единым движением всей команды и наращивая энергию путем сознательного манипулирования защитой, игроки каждым очередным ударом по мячу поначалу неявно, но затем все более неотвратимо ведут игру к ее кульминации – го-о-о-о-ол!

Иногда конкурентная рабочая среда может препятствовать командной игре. Идет ли речь о небольшой команде или о команде, рассредоточенной по разным городам и регионам, вашу креативную культуру может поразить синдром «изобретено не здесь», когда инновации, созданные в других местах или кем-то другим, не приветствуются, а отвергаются. В результате, вместо того чтобы играть в тики-така, игроки перестают делать пасы друг другу и начинают бороться за мяч. Инновационный импульс исчезает, стремление к общему успеху тоже. Команда превращается в сборище отдельных игроков, где каждый старается завладеть мячом, чтобы записать очки на *свой* счет.

Именно такого стиля мышления я хотел избежать, когда в 2014 году мы начали работать над улучшением опыта восприятия потребителями бренда с помощью наших живых мероприятий и новейших цифровых технологий. В самом начале процесса я подчеркнул для всех команд, которым предстояло заниматься разработкой этих будущих концепций, что они не должны делить идеи на свои и чужие. Вместо этого мы будем всячески поощрять обмен идеями и использование идей друг друга. В конце концов, мы все играем в одной команде. Если товарищ по команде демонстрирует отличную игру, то тебе не на что жаловаться. Ты занимаешь позицию для следующего действия. То, что происходило в течение следующих четырех лет по всему миру, было непрерывным потоком «первых в истории» иммерсивных впечатлений от взаимодействия с брендом, где каждое новое событие было основано на предыдущей идее кого-то из коллег. Команды пасовали мяч друг другу, используя запущенный инновационный импульс, а также одновременно наращивая его. Результат прекрасно иллюстрировал всю силу обмена идеями и радикального творческого сотрудничества буквально в планетарном масштабе.

Мы начали со светодиодной баскетбольной площадки House of Mamba в Шанхае, которую Nike построила в 2014 году в партнерстве с агентством цифрового дизайна и коммуникаций AKQA. Благодаря технологии отслеживания движения и динамической светодиодной визуализации (по сути, пол арены функционирует как огромный iPad) эта площадка является одновременно удивительным визуальным дисплеем и революционным обучающим тренажером. В ее программировании принимал активное участие сам Коби Брайант по прозвищу Черная Мамба, то есть она базируется на тренировочных и игровых приемах, которые используются командой «Лос-Анджелес Лейкерс». Брайант лично присутствовал на открытии этой площадки и провел мастер-классы для баскетболистов со всего Китая, чтобы мотивировать их на дальнейшие достижения.

Затем в 2015 году мяч вернулся в США в виде «Последнего броска» – полностью иммерсивной и интерактивной светодиодной полуплощадки, которая позволяла игрокам воспроизвести три великих момента из спортивной карьеры Майкла Джордана. В преддверии «Матча всех звезд НБА» в Нью-Йорке выставочный Пенн-Плаза-Павильон был трансформирован в машину времени с 10 млн светодиодов и визуальными дисплеями, на которых транслировались документальные кадры со зрителями, присутствовавшими на трибунах во время тех знаковых моментов в исполнении Джордана. Следуя за подсказками на полу, игроки могли повторить передвижения Джордана по площадке, пока на табло шел обратный отсчет, а затем попытаться забросить решающий победный мяч, как это сделал Джордан. Журнал *Wired* назвал это «самой крутой баскетбольной площадкой в мире». Создатели этого проекта, также реализованного в сотрудничестве с АКQA, улучшили технологические инновации, впервые использованные в Шанхае, придали им дальнейшее развитие и предложили еще более захватывающий иммерсивный опыт для потребителей.

Далее мяч перелетел на другую сторону планеты – в Манилу, где в 2017 году Nike построила первый в мире светодиодный беговой трек Unlimited Stadium. Этот проект был реализован в столице Филиппин в партнерстве с креативным агентством BBH из Сингапура. С высоты птичьего полета Unlimited Stadium напоминает отпечаток подошвы беговых кроссовок Nike LunarEpic – размером с городской квартал. Общая длина беговой дорожки в форме восьмерки составляет 200 метров, и ее одновременно могут использовать до 30 бегунов, соревнуясь сами с собой. Вдоль всей дорожки сбоку установлены огромные LED-дисплеи. Во время первого круга бегун – к кроссовкам которого прикреплен датчик – задает темп, после чего на дисплее появляется его цифровой аватар и начинает бежать в этом темпе. Таким образом, вы буквально соревнуетесь сами с собой в режиме реального времени. Вот это мотивация!

Наконец, в том же 2017 году мяч вернулся в Шанхай, где началась эта серия пасов. В партнерстве с креативным агентством Wieden & Kennedy мы взяли шарообразное здание торгового центра «Метро-Сити» и превратили его в интерактивный вращающийся глобус. Созданная нами иллюзия была простой, но невероятно впечатляющей. У подножия здания мы поставили беговую дорожку, которой мог воспользоваться любой желающий. Одновременно изображение этого человека проецировалось на пятиметровый невидимый экран, установленный на самой верхушке здания-шара. Поскольку снизу экран был совершенно незаметен, зрители видели на фоне Шанхая только силуэт, бегущий по огромному вращающемуся земному шару – будто он крутил Землю своими ногами. Эта рекламная кампания по запуску новой обувной линейки Nike React носила соответствующее название – «Бег заставляет крутиться мир»: чем быстрее бежал бегун, тем быстрее вращался земной шар под его ногами. Собравшаяся толпа зрителей воспринимала это как чудо, и наш ролик мгновенно стал вирусным, облетев всю планету по каналам социальных сетей.

Для стороннего наблюдателя все это казалось отдельными проектами. Мы не запускали никакой глобальной кампании, которая связывала бы эти события между собой. Но для наших внутренних команд они были частью единого эволюционного пути, где каждый следующий инновационный проект произрастал из предыдущего, создавая все более захватывающий потребительский опыт. Пасуя друг другу идеи в стиле *тики-така*, наши команды запустили нарастающий импульс, который вылился в целую серию прекрасных «го-о-олов». Что еще важнее, описанные выше события являются всего лишь частью еще более масштабной и продолжающейся инновационной игры, где каждая команда охотно принимает пасы от других команд, развивает эти идеи и пасует их дальше, так что в результате никто не может сказать, кто именно был автором той или иной идеи. В этом и состоит суть радикального творческого сотрудничества: мы все – одна команда и мы ведем командную игру.

Но даже самые лучшие команды с лучшими тренерами и превосходным командным взаимодействием нуждаются в постоянном притоке вдохновения, чтобы поддерживать «атакующий» стиль мышления и оставаться впереди конкурентов.

Любопытство – катализатор креативности

Мы не сразу поняли, что этот парень говорит всерьез. Он действительно верил в существование снежного человека и занимался его поисками вот уже много лет. В общем, это был типичный охотник за бигфуттом. Выглядел он соответственно: куртка цвета хаки, ремень с перевязью, где висело множество разных приспособлений, и шляпа – словом, помесь Фрэнка Ллойда Райта и Крокодила Данди. Мы, примерно 200 дизайнеров, которые сидели и слушали, как он рассказывает о своих приключениях в поисках снежного человека, поначалу были шокированы и не могли понять, кто и зачем включил его в программу. Но затем шок сменился смехом, а смех, в свою очередь, быстро перерос в восхищение. Парень был совершенно серьезен, и мы не могли насытиться его выступлением.

Шел второй день нашего пребывания в «Дизайнерском лагере» среди девственной дикой природы штата Вашингтон на берегу реки Колумбия. Целью этого выездного мероприятия было создать мощную командную идентичность и культуру, а также адаптировать новичков (стоял 1993 год, и на тот момент я проработал в Nike меньше года). Между разнообразными занятиями спортом на свежем воздухе нам рассказывали о направлении развития бренда, а также о нестандартных способах поиска новых идей. На протяжении всего дня перед нами выступали приглашенные спикеры, новаторы в своих областях, которые старались вдохновить нас и бросить нам вызов. Среди них был и вышеупомянутый охотник на снежного человека, который по нестандартности своих идей, чего уж там говорить, превзошел всех остальных.

Разумеется, один из ветеранов дизайнерской команды, по совместительству известный шутник, решил, что такой момент никак нельзя упустить. Вечером того же дня, когда мы все сидели за ужином, из леса с ревом вышел снежный человек, с головы до ног покрытый густой каштановой шерстью (взятый напрокат костюм был весьма реалистичным). Он неуклюже перешел через дорогу, едва не попав под местный пикап, ввалился в нашу импровизированную столовую под открытым небом и принялся всех пугать. К счастью, охотника уже не было в лагере – наверное, он продолжил свою поисковую экспедицию, иначе шутка могла обернуться настоящей схваткой.

Тогда я еще не осознавал в полной мере всей важности вдохновения и процесса его поиска. Но с годами я понял, зачем организаторы лагеря пригласили выступить перед нами охотника на снежного человека. Целью было не столько повеселить нас (хотя, конечно, и это тоже), сколько открыть нам глаза – в развлекательной форме – на одну важную вещь. Я не могу сказать, что охотник вдохновил меня на какие-то конкретные креативные идеи, но на протяжении всей моей карьеры дизайнера, а затем и маркетолога его образ часто всплывал у меня в голове, напоминая о том, что творческое вдохновение следует искать в самых необычных местах.

Любопытство – катализатор креативности. Именно оно вдохновляет вас на то, чтобы видеть возможности и использовать их, задействуя свое воображение. Но, хотя вдохновение и не знает границ, оно не всегда приходит в нужный момент. Поэтому не стоит ждать, когда оно придет к вам само; вместо этого разработайте план, который позволит вдохновению свободно течь в вашей команде и вашем рабочем процессе. Создайте привычки и ритуалы, чтобы регулярно распахивать двери между внешним миром и вашим внутренним миром и таким образом стимулировать креативность у себя и у всей команды.

Оставлять вдохновение на волю случая, позволяя ему приходиться к вам случайным образом, не есть рецепт устойчивого успеха в творческом мире. Вдохновение нужно активно искать. Некоторые люди любопытны от рождения, другие могут такими стать. Любопытство подобно мышце, которую можно натренировать. Зная это, Nike стремится постоянно подпитывать воображение своих команд и выстраивать культуру творческого любопытства.

Целью вышеописанного «Дизайнерского лагеря» (и приглашения охотника на снежного человека) было как раз помочь нам накачать эту мышцу любопытства. В последующие годы я участвовал во множестве других подобных событий, которые учили нас, как создать внутри-командную химию, как стимулировать принятие риска и, самое главное, как находить вдохновение. Далее я рассказываю несколько историй, чтобы дать вам представление о том, какими способами мы пытались объединить тимбилдинг с поиском вдохновения.

Картонные стулья

В один из так называемых Дней дизайна, который мне запомнился больше всего, нас попросили разбиться на команды и раздали нам большие листы картона. Задание было простым: сделать из картона стул, способный выдержать вес человека. Дополнительные очки будут начисляться за стиль – насколько крутым и инновационным будет дизайн вашего стула? Выбор судей для «Великого конкурса картонных стульев» свидетельствовал о всей серьезности подхода: это были два титана в области дизайна стульев – британский дизайнер Росс Лавгроув и ныне покойный американский промышленный дизайнер Нильс Диффриент.

Как и во всех тимбилдинговых мероприятиях Nike, здесь крылся подвох: для окончательной проверки наших картонных творений на прочность нам предстояло сыграть в игру «Музыкальные стулья». Было понятно, что какие-то стулья не выдержат и кто-то из нас непременно рухнет на пол. Итак, мы приступили к работе – команды дизайнеров, которые отлично разбирались в спортивной одежде и обуви, но понятия не имели о художественной или технической стороне дизайна стульев. Через несколько часов все представили результаты своего труда. Некоторые стулья, казалось, можно было опрокинуть одним чихом. Другие, на удивление, были похожи на готовые к запуску в массовое производство прототипы. Наконец, третьи были достойны звания классики дизайна. Все это было впечатляющей демонстрацией креативности под давлением, поскольку такие задания всегда были жестко ограничены по времени, что препятствовало слишком долгому обдумыванию и вместо этого поощряло быстрое формирование идей.

Нам дали час, чтобы неформально обсудить наши творения, после чего началась игра в «Музыкальные стулья»: музыка зазвучала, остановилась, потом зазвучала снова... а мы стояли и смотрели, как наши стулья ломаются один за другим под тяжестью членов соперничающих команд. Зрители начали возмущаться, указывая на очевидную разницу в весе между игроками. Жалоба была справедливой, и я думаю, будь то официальное соревнование, правила на этот счет были бы куда жестче. Но игра продолжалась до тех пор, пока не остался всего один стул. Нет, моя команда не победила.

Здесь, разумеется, возникает вопрос – а зачем все это? Зачем дизайнерам спортивной экипировки придумывать стулья? По двум причинам. Во-первых, у стульев, как и у обуви, форма определяется функциональностью. Стулья и обувь должны быть прочными, чтобы выдерживать вес человека, и при этом достаточно универсальными, чтобы подходить для человеческих тел и стоп разной формы. Если сделать чрезмерный упор на функциональности, вы создадите уродливый стул; если же чересчур сосредоточиться на форме, то ваше творение будет красивым, но неудобным. Так же и с обувью. Во-вторых, этот конкурс заставил нас напрячь воображение, а также правое и левое полушария мозга. Задача разработать продукт, который не был одеждой или обувью, бросала вызов нам как дизайнерам, нашим дизайнерским навыкам. Да, некоторые стулья падали под дуновением ветра, но польза этого упражнения была в том, что оно позволило нам расширить наши творческие горизонты и попробовать себя в чем-то совершенно новом.

Работайте с тем, что у вас есть

Зачастую мероприятия по тимбилдингу напоминали безумные авантюры, где смысл конкурса или игры был не так важен, как сам факт, что мы действовали как команда. Мы играли в «Мусорщик идет на охоту» в незнакомых крупных городах, разыскивая спрятанные предметы в укромных местах, о которых знали только местные жители – а иногда не знали и они. Мы соревновались в том, кто напишет лучшую детскую книгу и кто лучше ее проиллюстрирует. Что мы знали про детские книги? Почти ничего, поэтому, чтобы помочь нам найти вдохновение, нам устроили ужин в зоопарке Сан-Диего рядом с вольером с зебрами и носорогами. Однажды мы получили задание разработать проект города, что было командным спортом в его лучшем виде, потому что городское планирование требует максимальной коллаборации. Еще одним заданием было написать сценарий и снять рекламный ролик на тему Лас-Вегаса, для чего нам пришлось отправиться в Вегас. Общее между всеми этими упражнениями было то, что все они имели сжатые временные рамки. Не недели или месяцы, а часы, самое большее, пара дней. Дефицит времени порождал высокую вовлеченность в процесс и изобретательность. Нам нужно было работать с тем, что у нас есть; жаловаться на то, что нам чего-то не хватало, было бесполезно.

В процессе чтения этой книги у многих читателей может возникнуть вопрос: разве может их маленькая фирма со штатом в дюжину человек сравниться по уровню своей креативности с Nike? Я считаю этот вопрос очень важным и именно поэтому рассказываю эти истории о тимбилдинге сейчас, в самом начале книги. Большие бюджеты, новейшие технологии, масштабные кампании, над которыми работают множество команд, – все это замечательные вещи, но не необходимые, когда речь идет о креативности. Я пришел к этому выводу не после того, как ушел из Nike; я понял это, когда был в Nike, благодаря всем этим порой нелепым упражнениям вроде изготовления картонных стульев и написания детских книжек. Еще одним важным аспектом этих упражнений было то, что мы всегда работали небольшими командами, где каждому участнику приходилось носить по две, три, а то и по четыре шляпы одновременно. Жалобы «Это не мое дело» не допускались. Это было *наше общее дело*. Это не только создавало невероятную командную химию, но и наглядно показывало всем нам, что даже небольшая команда, сосредоточенная на общей цели, способна добиваться потрясающих результатов.

Вот почему не стоит недооценивать силу вдохновения и чувства любопытства, которые побуждают нас исследовать новые территории и превосходить самих себя.

Японское мастерство

В 2015 году, когда я был вице-президентом Global Brand Creative и имел возможность самостоятельно организовывать мероприятия по тимбилдингу и поиску вдохновения, я собрал лидеров своих команд, отвечавших за опыт взаимодействия с брендом и сторителлинг Nike по всему миру, и повез их в Японию. Я давно был влюблен в эту страну и культуру с ее приверженностью высочайшим стандартам мастерства и считал, что мало какие уголки мира могут сравниться по красоте с Киото в октябре, когда местные парки расцветаются золотистыми красками осени.

В моей программе было запланировано четыре события, каждое из которых имело определенную тему и определенную цель. Первым был визит к кузнецу Ёсиндо Ёсихара, представителю старейшей династии оружейников. Наблюдать за работой этого непревзойденного мастера своего дела было настоящей магией. Каждый его меч – уникальное творение; двух одинаковых мечей не существует. Мы также смогли оценить идеальную слаженность команды Ёсиндо: чтобы превратить меч в эталон совершенства, необходимо, чтобы каждый помощник выполнял свою строго определенную роль, но при этом все они работали вместе как единое целое. Вторым событием была поездка в «Чайную Цуэна», старейший чайный домик в мире, построенный в 1160 году. Искусство – это не только то, что присутствует в статических или движущихся художественных образах; как показывает японская культура, искусство также может жить в ритуалах, таких как чайная церемония, где скрупулезное культивирование каждого движения, наполнение его смыслом на протяжении многих веков привело к созданию чего-то возвышенно прекрасного. Это и есть дизайн-мышление в его лучшем виде – искусство и наука обдумывать каждое мгновение путешествия. Третьим событием стала экскурсия по местным паркам вместе с одним из самых выдающихся японских ландшафтных архитекторов, который объяснил нам и показал, как природа, если применить к ней дизайн и организацию, может вызывать эмоции и рассказывать истории. Наконец, четвертым событием стала встреча с Мари Кондо, автором бестселлера «Магическая уборка: Японское искусство наведения порядка дома и в жизни» (The Life-Changing Magic of Tidying Up). Четкий посыл Мари, ее формула очищения вашей жизни от ненужного хлама, гласит «Доставляет ли это вам радость?» – что было весьма актуальным для нашей команды, которой часто приходится искать способы упростить послание и превратить его в глубокую и мощную идею.

Безумцы

Однажды мы пригласили Мэтью Вайнера, создателя сериала «Безумцы» (Mad Men), рассказать нам об искусстве «строительства миров» – ведь мы в Nike тоже стремились создавать захватывающие миры в наших розничных магазинах. Вайнер обратил наше внимание на то, насколько важна аутентичность деталей в вымышленной среде как для актеров, так и для нарратива в целом. «Каждый предмет – это еще одна возможность рассказать историю», – сказал он. Меня поразил тот факт, что даже в закрытых ящиках рабочего стола в кабинете Дона Дрейпера лежали подлинные предметы той эпохи, такие как ручки, бумага, папки. Не важно, что зрители не видели этих замечательных мелочей; важно то, что актер, видя их, прикасаясь к ним, ощущая их присутствие, словно переносился в те времена. Эти мелочи помогли ему погрузиться в тот мир и лучше вжиться в своего персонажа.

Говоря о процессе достижения результата, Вайнер высказал еще одну важную мысль: «Меньше денег означает больше креативности». Бюджет «Безумцев» в расчете на серию был намного меньше, чем, например, у другого культового сериала АМС – «Ходячие мертвецы» (The Walking Dead). Ограниченность бюджета заставляла съемочную группу выжать все свои творческие соки до последней капли, чтобы создать максимально правдоподобный мир с аутентичными локациями и атмосферой. «Мы ужасно уставали, но были довольны результатом», – сказал Вайнер. Работа до изнеможения – такова цена, которую часто приходится платить за реализацию творческих замыслов, если вы хотите, чтобы результат соответствовал вашему видению. Каждая деталь на съемочной площадке, какой бы мелкой и незаметной она ни была, вносила свой вклад в общий нарратив.

В шкуре спортсменов

Однажды нашу команду пригласили на выездную маркетинговую встречу в Чикаго, и я был заинтригован, увидев в программе пункт «Мероприятие на стадионе "Солджер филд"». Для меня, давнего фаната «Миннесота вайкингс», это поле было в некотором роде вражеской территорией. Нас привезли на автобусе на стадион и отвели в раздевалку для игроков, где организаторы преподнесли нам сюрприз. Каждый получил свой шкафчик, в котором была защита, шлем и игровая футболка «Чикаго Беарз» с его фамилией на спине. Облачившись, мы вышли на поле.

Стадион поражал величию своих размеров и своей историей. И вот на этом-то легендарном поле тренеры «Беарз» устроили нам настоящую тренировку на 27-градусной жаре. Возможно, вы думаете, что они облегчили нам нагрузку, но нет, они и не думали нас щадить. А в конце дня нас ждало соревнование по пробитию филд-голов. К счастью, я смог собрать в кулак свои почти забытые футбольные навыки и один раз попасть мячом между штангами.

В другой раз мы отправились в Шампань (Франция) чтобы взять уроки стрельбы из лука у представителей древней династии лучников. А однажды встретились в товарищеском матче с настоящей футбольной командой – аргентинским клубом третьего дивизиона – в Буэнос-Айресе. Где бы это ни происходило, целью всех этих событий было стимулировать наш рост как команды и позволить нам приобрести уникальный опыт. Нас заставляли выйти за пределы нашей зоны комфорта и почувствовать себя в шкуре тех, кто занимался этим спортом изо дня в день. Такой опыт значительно расширял наше видение и углублял эмпатию, столь необходимую для нашей работы.

Преломление хлеба

Одним из самых регулярных тимбилдинговых мероприятий были совместные походы в ресторан. Разумеется, цель этих походов была глубже, чем просто совместный прием пищи: мы выбирали такие заведения и шеф-поваров, которые были готовы пустить нас «за кулисы» и поделиться своими секретами. Приготовление пищи – это тоже форма искусства, и лучшие повара используют еду как способ пригласить посетителей в удивительное путешествие. Другими словами, они тоже рассказывают истории, как и мы с помощью наших брендинговых кампаний. А что может быть ценнее, чем возможность узнать, как другие творческие люди используют свое ремесло для создания собственных историй и донесения своих идей до других? Мы искали у шеф-поваров вдохновения – не только в том, что они готовили для нас, но и в том, как они это презентовали. Что они рассказывают о своих блюдах, подавая их к столу? На чем они акцентируются, какие ингредиенты выделяют? Аналогично тому, как Nike рассказывает свои истории с помощью спортсменов и продуктов, у шеф-поваров есть свои средства и приемы для создания захватывающего опыта, связанного с едой.

Переживание всех этих моментов позволяло нам как команде выйти за пределы нашего мира и исследовать мир вокруг нас, найти в нем источники вдохновения, а также узнать, как делают свою работу другие представители творческих профессий. В некоторых случаях у нас рождались вдохновляющие идеи, которые мы могли использовать в нашем собственном сторителлинге; в других мы просто сближались как команда. Оба эти результата важны, однако их невозможно достичь – невозможно ни создать ту командную химию, которая так необходима в нашей работе, ни обрести тот уровень вдохновения, который требуется, не выходя из своего физического или виртуального офиса. Креативная команда превращается в команду мечты лишь тогда, когда она выходит во внешний мир, исследует новые территории, тестирует свои пределы и переживает общий опыт как команда – и приносит все это новое и пережитое в свою рабочую среду.

Привнесение идей извне

Что общего у шлемов астронавтов, разработанных NASA, с технологией Nike Air? Ну, без шлемов NASA, возможно, не появилось бы и технологии Nike Air. Хотя это было еще до моего прихода в компанию, история гласит, что бывший инженер NASA предложил Nike использовать технологию под названием «литье дутой резины», применяемую в шлемах астронавтов, для создания полых подошв, которые можно заполнить воздухом для улучшения их амортизационных качеств. Nike эта идея понравилась – и так появилась первая подошва Nike Air^[4].

Подобные прямые источники вдохновения есть и у многих культовых кроссовок Nike. Например, одним из таких источников служат аэродинамические линии, характерные для дизайна автомобилей. Однажды, чтобы глубже разобраться в этой теме, мы пригласили выступить перед нами Джея Мейса, в то время шеф-дизайнера Ford Motor. Свой первый след в истории автомобильной индустрии Мейс оставил, когда предложил измененный дизайн знаменитого фольксвагеновского «жука» (название которого недвусмысленно указывает, чем вдохновлялись его создатели). Мейс пришел в Ford с миссией перезагрузить бренд, который на протяжении последних нескольких десятилетий шел под уклон, и решил сделать это с помощью новой философии дизайна, известной как ретрофутуризм, что можно расшифровать как «футуристический дизайн с налетом эстетики прошлого». Мейс применил эту концепцию к «жуку», фактически вернув тому оригинальный дизайн, а также при римейках Thunderbird и культового Mustang: в модели Thunderbird 2002 года проглядывали многие черты модели 1955 года, а Mustang 2005-го гораздо больше походил на классическую версию 1967 года, на которой разъезжал Стив Маккуин в фильме «Детектив Буллит» (Bullitt), чем все его недавние предшественники. Мейс рассказал нам о дизайне эмоций, о создании автомобилей, которые рассказывают историю и обещают исполнение мечты. Нам было близко его послание, поскольку в дизайне кроссовок Nike делался такой же упор на скорость, аэродинамику линий и изящество формы, как и в дизайне автомобилей.

Но, пожалуй, главным источником вдохновения для дизайна продуктов Nike является сама природа. Мы называем это биомимикрией – искусством черпать вдохновляющие идеи у природы и применять их в дизайнерских решениях, предназначенных для людей. Иногда мы заимствуем дизайнерские идеи у растений, животных и насекомых. Иногда – у человеческого тела или даже окружающего ландшафта, как это было с беговыми кроссовками Air Rift. Идея раздвоенного носка родилась у нас после наблюдения за босоногими бегунами из Кении, которые признаны лучшими бегунами на длинные дистанции в мире. Слово Rift (трещина, разлом) взято из названия кенийской Великой рифтовой долины, а разделение носка на две части между первым и вторым пальцами стопы способствует более естественным движениям при беге.

Мы также находим вдохновение в других видах искусства, например в японском оригами. Кроссовки Nike City Knife 2 сделаны из треугольных элементов, так что внешне напоминают бумажные фигурки оригами, созданные японскими мастерами. Что самое интересное, эта технология позволяет складывать кроссовки в плоскую форму.

Все эти примеры продуктов наглядно иллюстрируют, что может случиться, когда вы выходите за пределы своего мира, своего ограниченного видения, ищете вдохновение вовне и привносите его в свою работу. Однако процесс «привнесения идей извне» вовсе не так прост и прямолинеен, как простой перенос, скажем, концепции оригами или аэродинамических контуров автомобиля в дизайн кроссовок. Этот процесс требует неспешности и осмысления, понимания того, что в большинстве случаев вдохновляющие идеи так и останутся идеями, не получив практического воплощения, иногда они могут много лет пролежать в ящике стола, прежде

чем придет их срок, а в некоторых случаях могут привести вас туда, куда вы даже не представляли.

Далее я предлагаю вам несколько примеров и рекомендаций, как эффективно использовать внешние источники вдохновения в своей работе.

Создайте визуальную библиотеку

Когда я заходил туда в последний раз, в моей библиотеке фотографий iCloud насчитывалось 79 000 фотографий, в том числе более 5000 скриншотов. Это стоп-кадры с экрана моего смартфона или компьютера, которые я нашел достаточно вдохновляющими, чтобы их сохранить. Да, я знаю, это похоже на маниакальную одержимость, тем более что большинство из этих фотографий никогда ни к чему не приведут, но некоторые из них разожгли мое воображение и дали рождение интересным идеям. Сегодня создать такую визуальную библиотеку стало просто как никогда, запечатлевая окружающий мир с помощью камеры на смартфоне или же просто сохраняя изображения из интернета за считанные доли секунды. Технологии есть, так нужно ими пользоваться! Материалы в вашей визуальной библиотеке, будь то физической или цифровой, могут храниться организованно или хаотично при условии, что вы можете найти то, что вам нужно, когда вам нужно. Лично я, будучи педантом, сортирую все изображения по папкам, таким как «Природа», «Архитектура», «Брендинг», «Вдохновляющие цитаты», «Дизайн продуктов» и «Новые технологии».

Готовьтесь к путешествиям

Куда вы можете пойти, что можете увидеть, с кем можете встретиться? Эти вопросы вы должны задать себе, прежде чем отправиться в рабочую командировку или отпускное путешествие. Запишите ответы и составьте план. Поначалу такая «предварительная подготовка» будет требовать от вас усилий, но со временем станет вашей второй натурой. Каждый раз, когда мне предстоит поездка, будь то в Токио или Такому, я составляю план по «расширению своего мировоззрения и поиску вдохновения» – разумеется, при условии, что у меня будет на это свободное время. Даже когда мы семьей едем в отпуск, я стараюсь заранее найти хотя бы один интересный местный образец современной архитектуры и организовать к нему экскурсию. Мои родные подшучивают надо мной, но я чувствую, что они признательны мне за возможность познакомиться с инновационными и визионерскими архитектурными шедеврами.

Делитесь своим богатством

Каждый раз, когда кто-то из моей команды ездил в командировку, я просил его по возвращении поделиться с нами тем, что он видел, с кем встречался, какие впечатления получил на улицах города и т. п. Я называл это сессиями «Извне вовнутрь» и рассматривал их как возможность для всей команды собраться вместе и получить дозу креативной энергии (и вдохновения), разделяя опыт чужого путешествия. Такие неформальные презентации позволяли нам постоянно обмениваться знаниями, подпитывать наше любопытство и расширять горизонты. Если кто-то посетил конференцию TED, мы получали подробный обзор пяти лучших докладов. Если кто-то побывал на Выставке потребительской электроники в Лас-Вегасе, мы узнавали о самых захватывающих и перспективных технологических инновациях. Вы не можете побывать всюду, но благодаря вашей команде вы можете объездить весь мир.

Любопытство Коби

Если бы меня попросили назвать одного человека, который может служить образцом постоянного поиска вдохновения, который воплощал собой дух первооткрывательства и любопытства и который щедро делился всем тем, что он узнавал и открывал для себя, с другими людьми, то я бы без сомнений назвал Коби Брайанта.

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.

Комментарии

1.

<https://www.nytimes.com/1997/04/30/sports/using-soccer-to-sell-the-swoosh.html>.

2.

<https://www.elartedf.com/ginga-essence-brazilian-football-years/>.

3.

<https://www.marketingweek.com/career-salary-survey-2020-marketing-diversity-crisis/>.

4.

https://www.nasa.gov/missions/science/f_apollo_11_spinoff.html.