

# ЭСТЕТИЧЕСКИЙ ИНТЕЛЛЕКТ

КАК ЕГО РАЗВИВАТЬ  
И ИСПОЛЬЗОВАТЬ  
**В БИЗНЕСЕ**  
И ЖИЗНИ

**ПОЛИН БРАУН**

От топ-менеджера  
Moët, Hennessy,  
Louis Vuitton

МИО

# Оглавление

Предисловие	11
Введение. Как важно работать с эстетикой	12
<b>ЧАСТЬ I. Развитие эстетического интеллекта</b>	<b>23</b>
Глава 1. Эстетическое преимущество	25
Глава 2. О чувствах и эмоциях	49
Глава 3. Разгадать код	81
Глава 4. Созданные на века	107
<b>ЧАСТЬ II. Как развивать эстетический интеллект</b>	<b>139</b>
Глава 5. Настройка на вкус	141
Глава 6. Интерпретация (и переосмысление) личного стиля	165
Глава 7. Искусство кураторства	193
Глава 8. Мастерство подачи информации	223

ЧАСТЬ III. Эстетика и будущее	257
Глава 9. Будущее эстетики	259
Заключение	275
Благодарности	278
Примечания	281
Об авторе	302

# Предисловие

В современном мире недостаточно выпускать просто качественные вещи. Клиенты, делая выбор, хотят, чтобы покупка приносила положительные эмоции.

Бренды, которые следуют принципам эстетики, заметно выделяются на общем фоне, запоминаются и привлекают внимание к своим лучшим качествам. Они виртуозно играют на струнах пяти органов чувств. И красота вносит немалый вклад в успех.

Создатели таких брендов — люди с развитым эстетическим интеллектом. Как и многие другие качества, эстетический интеллект не постоянная величина. Его можно развивать и совершенствовать.

Несомненно, понимание красоты есть в сфере моды. В этой книге вы найдете истории Tiffany, Chanel, Gucci и других компаний. Они несут в мир смысл и ценности, впечатления и историю, они несут эстетику! Автор книги Полин Браун проработала в сфере моды более 25 лет. Она прекрасно знает творческую индустрию, а в книге рассказывает, как эстетический интеллект применить в любом бизнесе.

Бренд, для которого важна эстетика, всегда будет уникальным. Пусть таких компаний станет больше!

*Андрей Рыжаков,  
директор по медицинскому страхованию  
АО «АльфаСтрахование»*

# Как важно работать с эстетикой

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

Через двое суток я держала в руках готовый контракт, а еще через два месяца стала преподавателем Гарварда: все произошло со скоростью, совершенно невыносимой для

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

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

Возможно, вы привыкли считать, что эстетика — это всего лишь ловкое использование привычки большинства людей к избыточному потреблению или создание недолговечных модных тенденций; тогда очень прошу прислушаться ко мне. *Эстетика — понятие гораздо более широкое, это важнейший элемент стратегии бизнеса.* Компании, как зрелые, так и совсем молодые, должны отнестись к этому со всей серьезностью.

В этой книге я сформулировала четыре основные идеи: 1) эстетика имеет важнейшее значение для бизнеса и не только; 2) эстетический интеллект можно развивать, и мы с вами чаще всего используем лишь скромную часть своих

способностей в этой области; 3) эстетическое видение лидера и выстроенная на его основе деятельность могут менять не только организации, но и целые отрасли; 4) без продуманной работы с эстетической составляющей компании могут столкнуться с серьезными проблемами. Другими словами, если работа с эстетической стороной бизнеса не налажена, легко потерпеть фиаско.

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

Я по натуре прагматик и считаю, что любой способен развить собственный эстетический интеллект, хотя на это потребуются время и силы. Я предложу упражнения и приемы, которые помогут укрепить вашу, так сказать, «эстетическую мускулатуру» и научиться ее использовать, чтобы привлечь и удержать потребителей. Мы начнем с развития умения *настраиваться*, то есть замечать и осознавать особенности внешней среды и ее реакции на эстетические стимулы. Затем перейдем к способности *интерпретировать*, то есть связывать эмоциональные реакции (положительные и отрицательные) с ощущениями, формулировать эстетические принципы, осознавать и выражать предпочтения. Поработаем с умением *артикулировать (доносить информацию)*,

то есть выражать эстетические принципы бренда, продукта или услуги, чтобы члены команды хорошо понимали ваше видение и могли добиваться точной реализации планов. Обсудим также *кураторскую работу*, то есть организацию, интеграцию, корректировку разнообразных идей и предложений для достижения максимального результата. В том, что касается эстетики, крайне важно знать, как отделить важное от ненужного. Как говорила Коко Шанель, «элегантность — это отказ».

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

Поворотный момент моего эстетического развития наступил в десятилетнем возрасте (1976 год). У меня было три заветных желания: проколоть уши, завести щенка и получить Panasonic Take-N-Tape (магнитофон). Я умоляла об этом маму и папу, хотя, если бы исполнилось даже одно из тех



желаний, уже оказалась бы на седьмом небе. Спустя десять лет я все же проколола уши; когда мне исполнилось сорок — смогла взять собаку из приюта. А тогда, в 1976-м, праздновалось двухсотлетие образования США, и на Хануку родители подарили-таки мне ярко-синий кассетный магнитофон.

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

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

Я росла в традиционной еврейской семье с европейскими корнями (хотя жили мы в пригороде Нью-Йорка). Шкафчики в нашем доме были полны диковинок и реликвий Викторианской эпохи, но мне гораздо больше нравился тот

магнитофон с его космическим обликом. В модели Take-N-Tare в полной мере проявилась философия японского производителя: «Создавать вещи с провоцирующим, смелым, привлекательным дизайном, добиваясь эмоциональной связи с потребителем за счет идеального качества» [1].

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

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

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

В 1984 году я поступила в Дартмутский колледж и впервые столкнулась с совершенно новым подходом к внешнему виду: в университете было немало студентов, одевавшихся в стиле дорогих частных школ Новой Англии. Быть такой же мне вовсе не хотелось и, по правде говоря, нарочито неженственный вид однокурсниц не нравился, однако весь образ в целом производил сильное впечатление: в нем чувствовались беззаботность, уверенность, легкое отношение к жизни. Физическая свобода, однако без вульгарности. Некоторая небрежность, но идеальный крой и посадка по фигуре. Думаю, самую выразительную коллекцию в этом стиле предлагала компания L. L. Bean. Ее магазин в штате Мэн работал тогда круглосуточно и без выходных, и многие из моих сокурсников отправлились туда вечером, чтобы к утру вернуться с новой толстовкой или парой стильных прорезиненных ботинок.

Особая эстетика Дартмутского колледжа проявлялась не только в «униформе», которую носили многие студенты: в качестве основного цвета эмблемы и рекламных материалов университет давно выбрал особый темный оттенок зеленого (сосновой хвои, Pantone PMS349); лозунг вуза на латыни звучит *Vox clamantis in deserto*, что можно перевести как

«Глас вопиющего в пустыне»; цифры 1769 на эмблеме обозначали год основания. Особый дух и традиции этого учебного заведения были связаны с природой Нью-Гэмпшира: кампус окружали горы, повсюду встречались массивные гранитные валуны и низкорослые, но живучие вечнозеленые деревья. Все свидетельствовало о том, что бренд Дартмута выстроен на давних и типично американских традициях, в которых ценятся дикая природа и отказ от комфорта в пользу истинного новаторского духа. К моменту окончания колледжа я совсем перестала понимать, каков же мой собственный стиль.

Многие годы я испытывала на себе разнообразные влияния — и европейскую утонченность, и чрезмерную яркость Лонг-Айленда, и практичность Новой Англии. Стиль, который мне нравился прежде, уже не годился, так как не позволял сочетать все эти элементы. Я получила хорошее образование, но работа над развитием интеллекта явно притупила мои чувства. К тридцати годам я привыкла жить исключительно рассудком и забыла о прежнем стремлении проявлять свой вкус: все решения принимала исходя из рациональной оценки и игнорируя эмоции. Я утратила не только чувство стиля, но и индивидуальность.

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

На самом деле большие прорывы — как личные, так и профессиональные — произошли, когда у меня хватило смелости выделиться и продемонстрировать то единственное, что

я действительно делаю лучше, чем кто-либо другой в мире: быть Полин Браун. Чем чаще я экспериментировала в этом ключе, тем сильнее развивался мой эстетический интеллект, тем больше я получала внимания, комплиментов — и тем успешнее и увереннее себя чувствовала. Постепенно становилось проще использовать эти знания на благо бизнеса, который я помогала строить или развивать.

В 1997 году, начав работать в индустрии красоты, я стала понимать, как это правильно и важно — не отделять профессиональный образ от подлинной индивидуальности. В отрасли, где ценятся прекрасный облик, стиль, творческий подход, я получила возможность выражать собственные вкусы и предпочтения, а также вволю экспериментировать. Признаюсь, стилистических ошибок делала немало. Вдруг осознав, что мне надоело быть блондинкой, решила вернуться к естественному каштановому тону — но волосы почему-то получились ярко-розовыми. В другой раз я надела двенадцатисантиметровые каблуки на корпоративный пикник и, шагая, эффектно аэрировала газон (и испортила туфли Manolo Blahnik за 500 долларов). Однако с каждой попыткой, в том числе и неудачной, я становилась опытнее, росла и менялась. Ошибок старалась не повторять, но рисковать и экспериментировать не прекращала.

Вскоре я заняла одну из самых высоких и престижных позиций в мировой модной индустрии — стала руководителем подразделения LVMH Moët Hennessy — Louis Vuitton по Северной Америке. Компания объединяла тогда около 70 брендов класса люкс в самых разных сегментах — от готовой одежды и косметики до дорогих украшений. К тому времени у меня сформировалось сильное чувство собственного стиля, вобравшего в себя кое-что из того, что мне нравилось в прошлом; теперь я искренне ценила возможности самовыражения и вдохновение. К этому возрасту я поняла, что моя личностная

эволюция принесла вполне ощутимую пользу и, наряду с традиционными аналитическими инструментами в области финансов и операционной деятельности, помогала решать многие бизнес-задачи. Я видела, как важно для организации нанимать и удерживать правильных людей, формировать и укреплять корпоративную культуру, основанную на эстетических принципах, инвестировать в творческие ресурсы.

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

