

УДК 330.16  
Б87



Оригінальна назва твору: AESTHETIC INTELLIGENCE:  
How to Boost It and Use It in Business and Beyond

Це видання опубліковано за узгодженням  
з HarperBusiness, підрозділом HarperCollins Publishers

*Усі права збережено.*

*Жодної частини цієї книжки не може бути відтворено  
в будь-якій формі без письмового дозволу  
власників авторських прав.*

### **Браун Полін**

Б87 Естетичний інтелект: як його розвинути й використовувати  
в бізнесі й житті / пер. з англ. Я. Машико. — Харків : ВД «Фабула»,  
2023. — 272 с.

ISBN 978-617-522-081-8

Книжка Полін Браун «Естетичний інтелект» показує, наскільки важлива естетика в нашому житті і, звісно, в бізнесі. Пані Браун переконана: це м'яз, який можна накачати, тобто будь-хто може розвинути естетичне чуття й застосовувати це вміння на практиці. На думку авторки, естетична складова продукту не менш важлива за його функціональність, а компанії мусять приділяти естетиці стільки ж уваги, скільки й фінансовим звітам.

Як прокачати «естетичний м'яз», як сформувати естетичну цінність товарів, як правильно розказати про це споживачам — на ці й інші теми авторка веде з читачем невимушену розмову, наводячи безліч прикладів сильних естетичних рішень, втім, залишає досить простору для власних висновків.

УДК 330.16

Copyright © 2019 by Aesthetic  
Intelligence, LLC

© Я. Машико, пер. з англ., 2022

© ВД «Фабула», макет, 2023

ISBN 978-617-522-081-8

## ЗМІСТ

*Вступ.* Естетика має значення. . . . . 7

### **Частина I. ОСВОЄННЯ ЕСТЕТИЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ**

<i>Розділ 1.</i> Естетична перевага . . . . .	18
Хороші новини: естетиці можна навчитися . . . . .	21
<i>Розділ 2.</i> Відновлення зв'язку з почуттями . . . . .	39
Гало-ефект . . . . .	45
<i>Jolie Laide</i> : огидна краса . . . . .	52
Непомітний дизайн і чуттєва насолода . . . . .	55
Звук і форма хорошого смаку . . . . .	57
Звукові ефекти та наші вподобання . . . . .	62
Активція та реактивція: сенсорний маркетинг . . . . .	64
<i>Розділ 3.</i> Розгадка коду . . . . .	68
Сенсорні сигнали та емоційні тригери вашого бренду . . . . .	68
Як коди еволюціонують . . . . .	74
Коли хороші коди перетворюються на погані . . . . .	84
Пошук кодів . . . . .	88
Перевірка бренд-кодів на міцність . . . . .	91
<i>Розділ 4.</i> Створені на роки . . . . .	93
Естетичні стратегії для типових бізнес-проблем . . . . .	93
Пастка стандартизації . . . . .	97
Бути позаду лідера . . . . .	98
Тягар історії . . . . .	102
Брак місця для маневру . . . . .	109
Промислова дилема . . . . .	111

### **Частина II. ЯК РОЗВИНУТИ СВІЙ ЕСТЕТИЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ**

<i>Розділ 5.</i> Налаштування на смак . . . . .	124
Смак їжі — це метафора смаку життя . . . . .	126
Вправа для розвитку естетики: мистецтво та наука споглядання . . . . .	142

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

Розділ 6. Інтерпретація (і переосмислення)	
особистого стилю .....	145
Налаштування зв'язку через стиль .....	152
Дрес-коди .....	156
Культура, статус і стиль .....	161
Розділ 7. Мистецтво кураторства .....	172
Відновлення гармонії та балансу .....	172
Кураторство, вибір і занепад (та відродження) універмагу .....	183
Кураторство вражень .....	186
Особисте помітне в усьому .....	190
Вправа на розвиток естетики: дошка настрою ..	196
Розділ 8. Мистецтво артикуляції .....	199
Цінність слів .....	201
Чому ви тут? Розкажіть про це історію .....	206
Просто уявіть це .....	208
Упакування .....	209
Вираження краси .....	216
Як передати враження від їжі .....	220
Як описати естетику транспорту .....	224
Хто отримує вигоду? .....	227

### **Частина III. ЕСТЕТИКА І МАЙБУТНЄ**

Розділ 9. Майбутнє естетики .....	230
Екологічна криза .....	232
Цифрова експансія й тактильні враження .....	234
Племінний розкол .....	238
Розмиті межі .....	241
Висновки .....	244
Подяки .....	247
Примітки .....	250
Алфавітний покажчик .....	266

*Усім творцям естетики: продовжуйте  
й надалі тішити й надихати нас.  
І нехай воздасться вам на славу як у бізнесі,  
так і в житті.*

## ВСТУП

---

# ЕСТЕТИКА МАЄ ЗНАЧЕННЯ

**Н**априкінці 2015 року я зустрілася з Френсіс Фрей, на той час — старшою заступницею декана факультету з планування та найму працівників у Гарвардській школі бізнесу, щоб обговорити мою зацікавленість у викладанні. Тоді я очолювала північноамериканський відділ провідної світової компанії в сегменті люксових товарів — *LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton*. Спираючись на моє резюме, Френсіс припустила, що мені підійде курс про бренд-менеджмент, роздрібну торгівлю або маркетинг у сегменті люксових товарів. Можливо... Хоча думка про викладання будь-якої з цих тем взагалі мене не радувала. «Мене не приваблює ідея просто ділитися тим, чого я навчилася, працюючи в цій сфері, — сказала я. — Я б хотіла побачити, як мої висновки й досвід можна застосувати в інших сферах бізнесу». Фрей це заінтригувало, і вона запитала, як би я назвала такий курс. «Бізнес та естетика», — швидко відповіла я. Її обличчя засяло: «Мені подобається». Вона почала записувати назву, але підвела очі і сказала: «Маю єдине питання: як пишеться це слово?». І тоді стало очевидно, що запропонований мною курс буде першим таким в університеті.

Через сорок вісім годин я отримала свій контракт, а за два місяці офіційно долучилася до викладацького колективу Гарварду — в надзвичайно короткий термін для такого штибу навчального закладу. Студенти-випускники радісно сприйняли новий курс. І мене не здивував їхній рівень зацікавленості, адже здебільшого люди прагнуть ознайомитися з іншими точками зору на бізнес. Концепцію естетичної цінності зазвичай не пов'язують із фінансовою цінністю. Дійсно, коли я думаю про власну кар'єру, — від керівництва процесом злиття і поглинання для *Estée Lauder Companies*, встановлення стратегії для *Avon Products* і до оцінки інвестицій у компанії роздрібної торгівлі для *The Carlyle Group*, — то виявляється, що моє розуміння й визнання естетики посприяло тією ж, якщо не більшою, мірою моему професійному успіхові (та й успіхові компаній, з якими я співпрацювала), як і мій ступінь MBA від Вортонської школи чи ретельна аналітична підготовка, отримана у *Bain & Company*.

Ця книжка покликана ознайомити вас із цим гарвардським курсом. Моя ціль — показати вам, як можна використовувати естетику, щоб досягнути цінності та допомогти вашому бізнесу процвітати. Я також хочу допомогти вам заново відкрити й покращити ваші власні естетичні дарування — те, що я називаю естетичним інтелектом, — та застосовувати їх у власному бізнесі задля створення та підтримання фінансової цінності.

Якщо ви сприймаєте естетику суто як поверхневність споживацтва чи примхи моди, то, прошу, вислухайте мене. *Естетика — набагато глибше поняття, це важливий елемент бізнес-стратегії.* Компанії як зрілі, так і стартапи, мають поставитися до цього серйозно.

У цій книжці я розглядаю чотири фундаментальні ідеї: (1) естетика має значення в бізнесі (і не тільки); (2) есте-

тичний інтелект можна розвинути — до речі, ми маємо набагато більші можливості, ніж використовуємо; (3) естетичне бачення та лідерство наділені силою трансформувати компанії та навіть цілі сфери діяльності; (4) за нестачі естетики більшість компаній може постати перед потенційно небезпечними викликами. Інакше кажучи, коли естетика компанії пасе задніх, то така ж доля очікує і саму компанію.

Кожен розділ пропонує приклади компаній, які скористалася естетикою, щоб наростити свою частку на ринку, завоювати лояльність клієнтів і створити тривалу цінність. Хоча я спираюся на теорію та науку для пояснення сили естетики, в основі книжки лежать історії про людей — засновників, підприємців і лідерів — та їхні компанії. Приклади налічують десятки профілів компаній та їхніх лідерів, з більшістю яких мені пощастило працювати разом. Реальну роботу принципів показано на прикладах із реального світу, у яких естетичні характеристики компанії посилюють або послаблюють загальну цінність.

За характером я прагматик, тож вірю, що кожен із нас наділений потенціалом розвинути свій естетичний інтелект за належних зусиль і часу. Тут усе працює так само, як і з м'язами. Тому я додала до книжки підходи та вправи, які допоможуть вам наростити свої естетичні м'язи й використовувати їх, щоб завойовувати клієнтів: вправи з налаштування — розвиток кращого усвідомлення свого середовища та впливу його стимулів; з *інтерпретації* — перетворення власних емоційних реакцій (позитивних і негативних) на сенсорні стимули в думках, що формують основу естетичної позиції, переваги чи висловлювання; із *артикуляції* — вираження естетичних ідеалів через ваш бренд, продукт чи послугу в такий спосіб, щоб члени команди не тільки розуміли ваше бачення,

але з точністю могли його реалізувати; із *кураторства* — організація, інтеграція та редагування широкого спектра ідей та ідеалів для досягнення максимального результату. Коли йдеться про естетику, вкрай важливо уміти відбрати найкраще. Коко Шанель казала: «Елегантність — це відмова від зайвого».

Тому я буду вашою провідницею або сенсеєм у цій книжці, хоча не можна сказати, що я від народження маю особливий хист в естетиці. Знадобився час, щоб зрозуміти, що і чому здається естетично привабливим і чому естетика настільки важлива як у бізнесі, так і в житті. Процес естетичного пізнання не такий уже й простий. Креативність і смак — не ті речі, які можна підлаштувати під кількісні показники й аналітику. Процес розвитку естетичного інтелекту вкрай персональний та з акцентом на якість. Однак це не робить його менш ціннішим. Навпаки, у час, коли більшість компаній втратила свій *raison d'être*<sup>3</sup>, я вважаю його вкрай необхідним. Зрештою, людям не потрібно більше «речей». Але їм потрібні можливості навчатися й досліджувати, їй потрібні шляхи вираження того, ким вони є і як вони себе почувають, їм потрібні інструменти й натхнення робити себе й світ ще кращим.

Поворотний момент у моїй власній естетичній еволюції трапився 1976 року, коли мені було десять років. Тоді я палко жаждала лише трьох речей: проколоти вуха, цуценя й портативний касетний програвач *Panasonic Take-N-Tape*. Я благала батьків про них, але отримати хоча б щось одне з цього списку було б невимовним щастям для мене. Та минуло десять років, перш ніж я проколола вуха, і ще тридцять, коли я нарешті завела своє перше цуценя. Однак на Хануку в рік святкування двохсотріччя засну-

<sup>3</sup> Сенс існування (фр.).— Прим. перекл., тут і далі.

вання США<sup>3</sup>, мої батьки подарували мені омріяний касетний програвач у яскраво-синьому кольорі.

Цей програвач *Take-N-Tape* полонив мене своїм виглядом: легка й водночас міцна конструкція, сучасні округлі форми, блискуче глянцеве покриття, динамік у формі зірочки у правому верхньому куті. Його сміливий і грайливий колір вдало перегукувався з моїм улюбленим поліестеровим спортивним костюмом від *Adidas*, який я носила ледь не щодня. Я захоплювалася здатністю приладу записувати мій голос *та* програвати мої касети з піснями Шона Кессіді. І навіть під час руху він міг ловити АМ/FM радіосигнали — усе це завдяки його здатності працювати як від батарейки, так і від розетки. Та понад усе мені подобалося натискати квадратні чорні кнопки: «грати», «перемотати вперед», «перемотати назад» і, особливо, «записати». Жодна з подружок не мала такого програвача, лиш у мене був *Take-N-Tape*. Це посилило мою популярність і також збільшило кількість наших дружніх посиденьок. Ми з друзями годинами могли слухати записи наших голосів. Нас зачаровувала сила технологій.

Та я була не єдиною такою, кого вабив цей маленький чудовий пристрій. У ті часи він був одним із найбільш успішних та знакових продуктів компанії *Panasonic*. Хоча на ринку було багато інших портативних касетних програвачів, жоден не був наділений такою візуальною та емоційною силою, як *Take-N-Tape*. Озираючись назад, розумію, що я захоплювалася цим продуктом через його яскравий вигляд і особливі відчуття, які він викликав. То було одне з перших моїх численних «естетичних прозрінь».

<sup>3</sup> 1976 року в США святкували 200-ліття підписання Декларації незалежності 4 липня 1776 року, а також вшановували інші історичні події, що посприяли створенню США як незалежної республіки.

Я зростала в традиційній домівці європейських євреїв (хоча ми й жили в передмісті Нью-Йорка) з шафками, повними цікавинок і реліквій вікторіанської епохи, тому на їхньому фоні цей пристрій здавався ще більш привабливим, бо уособлював космічний дизайн, був символом оновлення. І справді, програвач *Take-N-Tape* чудово віддзеркалював стійку філософію дизайну його японського творця: «Створювати провокативний, сміливий, привабливий дизайн з емоційним зв'язком, який підкреслює сутність та характеристики продукту».<sup>1</sup>

Такі особисті прозріння — як у випадку з програвачем *Take-N-Tape* — продовжували протягом наступних чотирьох десятиліть формувати мої смаки, бажання та купівельну поведінку. Я росла в Грейт-Нек, заможному передмісті північного берега Лонг-Айленду, де колись жив Ф. Скотт Фіцджеральд і надихався на створення району «нових багатіїв» під назвою Вест Егг, де відбуваються події «Великого Гетсбі». Дівчата в моєму оточенні швидко росли, що й казати про їхню любов до покупок, тож я спостерігала й запам'ятовувала, що вони купували й носили.

У тринадцять років більшість дівчат мого покоління вже мали свою першу пару дизайнерських джинсів, здебільшого від *Sasson*, які відрізнялися від менш бажаних брендів знаковими білими швами, червоним ярличком та рекламною кампанією під лозунгом «О-ляля». Мої батьки не мали таких грошей та й не потурали такій розкоші, а з моїм доходом няньки важко було назбирати 34 долари на ці брендові джинси. Натомість я вирішила перемістити свою увагу (і гроші, які заробляла) на засоби для догляду за волоссям преміумкласу. Особливо мені хотілося придбати шампунь від бренду *Vidal Sassoon*. Я вірила, що завдяки використанню цього люксового продукту моє волосся стане таким прямим,

шовковистим і розкішним, як у жінок із реклами бренду. Я жадала купити всю лінійку продуктів: від шампуню й зволожувального крему з протейнами до ополіскувача для волосся. Окрім самого опису товарів, мене заворожували циліндричні форми флаконів та їх насичений шоколадний колір. Я була просто зачарована. Крім того, мені подобався вишнево-мигдальний аромат, яким сповнювалася ванна кімната, щойно я починала намілювати волосся.

У мій перший рік старшої школи популярним став бренд аксесуарів під назвою *LeSportsac*. Кожна знайома дівчина мала хоча б одну з тих нейлонових сумок-шоперів. А найбільш круті дівчата мали аж цілу колекцію. Кожна сумка від *LeSportsac* ішла в комплекті з мішечком-гаманцем такого ж кольору, і найбільш сміливі дівчата поєднували в унікальний ансамбль різні сумки та гаманці. Саме через вибір кольорів ми підкреслювали свою індивідуальність. Моя сумка була оливково-зелена, і не тому, що це був один із моїх улюблених кольорів, — насправді він таким не був, — а тому, що мені подобалася ідея, що в такий спосіб я демонструю свою оригінальність і витончений смак.

У 1984 році, на першому році навчання в Дартмутському коледжі, я познайомилася з геть іншою естетикою: естетикою учнів приватних шкіл Нової Англії. Хоча я взагалі не прагнула одягатися, як вони, — правду кажучи, я уникала позбавлених жіночності образів моїх однокурсниць, — мене захоплювала їхня аура безтурботності, веселощів та впевненості. Фізична свобода, але без вульгарності. В міру охайний вигляд із ноткою перцю. Напевно, їхній стиль одягу найкраще передає бренд *L. L. Bean*. На той час їхній фабричний магазин у Мейні працював цілодобово сім днів на тиждень. Багато однокурсників здійснювали нічні вилазки, щоб тільки піді-

брати собі ще один флісовий светр або пару прогумованих чобітків.

Естетика Дартмутського коледжу виходила далеко за межі традиційної студентської «уніформи». Вона була укорінена в усіх типах інституційних проявів, зокрема в емблемі з її зеленуватим відтінком (цей колір можна назвати сосновим, а якщо точно, то *Pantone PMS 349*), девізі закладу латиною *Vox clamantis in deserto* (або ж «Голос волаючого в пустелі») та його традиційному гербі з вигравіюваними цифрами 1769 — роком заснування. Дух коледжу підкреслювала й природа довкола: шпильчасті гори, міцний граніт, високі й могутні вічнозелені дерева Нью-Гемпширу. Усе це постійно нагадувало, що бренд Дартмутського коледжу вибудований на винятковій американській традиції — шанобливому ставленні до дикої природи й готовності відмовитися від затишку на користь стійкого духу новаторства. Коли я закінчила навчання в Дартмутському коледжі, моє власне відчуття стилю, скажімо прямо, дещо сплуталося.

Упродовж років я зазнавала цілком протилежних впливів — від європейської витонченості та екстравагантності Лонг-Айленду до утилітаризму Нової Англії. Вони суперечили стилям, які колись здавалися мені привабливими, й цілком підірвали моє бажання чи то пак упевненість, з якою я намагалася поєднувати ці різноманітні елементи. Ба більше, строге навчання, яке мало на меті відточити мій інтелект, тільки притупило мої відчуття. Коли я розміняла третій десяток, усе моє ество керувалося виключно розумом. Вираження власного смаку притлумлялося або ігнорувалося, усі рішення та дії спиралися на раціональну оцінку. При цьому я втратила не тільки своє відчуття стилю, я втратила свій шлях.

Мені знадобилося понад два десятиліття, щоб віднайти власний шлях з естетичної точки зору. Найперше

я мусила припинити відокремлювати мою професійну (тобто публічну) ідентичність від моєї особистої. На початку кар'єри я вважала, — хоч це й виявилось неправильно, — що для того, щоб мене сприймали серйозно і я змогла досягнути успіху, я маю блокувати всі несуттєві й нестандартні прояви того, ким я є або ким я намагаюся бути. Інакше кажучи, мені потрібно «вписатися» і не виділятися стилем.

Насправді ж моїм найбільшим проривом як в особистому, так і в професійному житті, стало те, що я набралася сміливості заявити й продемонструвати одну-єдину річ, яку я можу робити краще за будь-кого в усьому світі — бути Полін Браун. Що більше я експериментувала з цією перевагою, моєю особистою естетичною перевагою, то більше уваги я до себе привертала, то більше похвали я отримувала, то більше впевненості я здобувала й більшим успіхом насолоджувалася. І то більше своїх знань я могла застосовувати в роботі з компаніями, яким допомагала опановувати сферу, формувати свою діяльність чи зростати.

У 1997 році, почавши працювати в косметичній галузі, я відчула силу поєднання свого особистого й професійного ества. Занурившись із головою у сферу, яка палко цінує красу, стиль і креативність, я отримала не тільки можливості виражати власні смаки, а й інструменти, щоб експериментувати з різними образами й техніками. Та навіть тоді я припускалася цілої купи стилістичних помилок. Коли я була блондинкою і вирішила відновити свій золотаво-каштановий колір волосся, то отримала волосся кольору фуксії. Іншого разу на спонсорований компанією пікнік я взяла босоніжки на високих шпильках — ефективнішої аерації газону ви ще не бачили (як і геть знищених босоніжок бренду *Manolo Blahniks* за 500 доларів). З кожним таким досвідом я продовжувала