

## Вступ

### Мистецтво спорту

**Я** дивлюся на екран проектора: на ньому — понад сто прапорів різних країн світу. Ця атмосфера інтернаціональності більш ніж доречно, бо я на території штаб-квартири компанії Nike, у Будинку імені Себастьяна Коу, британського бігуна, який двічі вигравав золоту медаль за біг на 1500 метрів — на Олімпійських іграх 1980 і 1984 років. Мені на думку спадає одне з його висловлювань: «Змагання захопливі, а перемоги запаморочливі, а втім, справжній приз полягає в самопізнанні, у тому, чого ми навчилися, йдучи цією дорогою». Пройшовши шлях завдовжки у двадцять сім років від дизайнера-практиканта до директора з маркетингу Nike, я відчуваю, що це справді так. Зараз лютий 2020-го, і я на вечірці з нагоди мого виходу на пенсію.

На екрані з'являються мої ініціали — «ГГ». Я приємно здивований — букви схожі на ті, які ми використали для спортивних логотипів Леброна\*, Тайгера\*\* та Серени\*\*\*. Я почав працювати в Nike 1992 року — розробляв логотипи для продуктів, спортсменів чи будь-чого іншого на прохання компанії. А тепер я сам

---

\* Леброн Джеймс (\*1984) — професійний баскетболіст, виступає за «Лос-Анджелес Лейкерз». — Тут і далі прим. пер., якщо не зазначено інше.

\*\* Тайгер Вудз (\*1975) — один із найвидатніших гольфістів у світі, член Світової зали слави гольфу.

\*\*\* Серена Вільямс (\*1981) — американська тенісистка, чотириразова олімпійська чемпіонка в одиночному і парному розрядах, володарка некалендарного Великого шлема.

став логотипом, наче замкнувши те коло. Це розчулює мене умить.

Вечір наповнений спогадами. Я беру слово, даю одну-дві поради людям, з якими працював — вони були моєю сім'єю впродовж трьох десятиріч. Настає один із найзворушливіших моментів вечірки — новий креативний директор, мій давній друг і протеже Джіно Фізанотті, вручає мені подарунок. Це великий портретний знімок Коліна Кеперніка\* у рамці — його зробив Платон.

Ви могли не чути імені цього фотографа, але, найімовірніше, бачили його роботи — фірмові чорно-білі світлини знаменитостей, високопосадовців, спортсменів та художників. На думку критиків, вони відображають суть людини, яка ховається за її званнями й репутацією. Скажімо, єдина фотографія Мухаммеда Алі, яку зробив Платон, дає змогу розгледіти в легенді боксу людину. У цьому полягає несхожість портретів Платона на ті ідеалізовані роботи з виставленими позами, які зазвичай асоціюються з професійними фотографами. Його фото виглядають так, наче він зробив їх крадькома, ухопив мить — образ спав з обличчя, і проступила аж надто справжня людина, що особливо видно по очах. На його висококонтрастних фото на білому тлі людина й особистість постають такими, якими вони є.

Такий творчий геній не трапляється просто так. Щоб він з'явився, треба *створити передумови*. Як і все велике мистецтво, портретні знімки Платона мають пробуджувати емоцію, але ця емоція геть не випадкова. У цьому процесі є продуманість, яка нічим не відрізняється від того, як над словесним плетивом працює письменник. Я не можу точно сказати, як саме це робить Платон — як йому вдається розказати історію через портрет і отримати від глядачів реакцію, в якій криється правда про

---

\* Колін Кепернік (\*1987) — активіст і борець за громадянські права, у минулому професійний спортсмен, нападник в американському футболі.

людський досвід. Однак я можу розповісти вам, що робити нам, бренд-менеджерам, щоб спробувати цього досягнути.

Мою любов до мистецтва рівня Платона можна порівняти тільки з моєю любов'ю до спорту. На перший погляд, це два зовсім різних хобі, але якщо зазирнути під поверхню спорту, стане очевидно — він здатен пробуджувати найчистіші й найглибинніші емоції: на полі й на глядацьких трибунах вирують агонія та екстаз. Як сказав Нельсон Мандела: «Спорт має силу змінювати світ. Він має силу надихати. Силу об'єднувати людей як ніщо інше».

Коли я дивлюся на портрет Кеперніка авторства Платона, то відчуваю силу мистецтва і його здатність вражати, бути водночас закарбованим у часі й позачасовим. Цей портрет — частина моєї останньої маркетингової кампанії в Nike, але крім того — це мистецький об'єкт, який задумувався як щось більше, ніж просто фотографія. Він просякнутий особистістю Кеперніка і його пристрасстю. Водночас — це декларація місії Nike: спорт має силу змінювати світ. Сьогодні він гордо висить у моєму домашньому кабінеті, бо це не тільки зразок першокласного мистецтва, а й першокласного бренд-менеджменту. Насправді це нагадування про те, що мистецтво й маркетинг не тільки можуть досягати спільних цілей, а й мають цього прагнути. Насамкінець, дивлячись на цей портрет, я згадую про той шлях, завдяки якому він з'явився. Шлях, який розпочався приблизно за п'ять місяців до цих подій.

\*\*\*

У серпні 2019 року я був у студії Платона в Нью-Йорку. Ми дружимо ще з дві тисячі тринадцятого. Тоді я працював креативним директором міжнародного відділу компанії Nike і запросив його виступити на одному з наших інтенсивів. Платон не тільки віртуозний фотограф, а ще й майстерний оповідач, оскільки володіє унікальним умінням розказувати захопливі історії через одне-єдине зображення. Мені випала честь представити

його аудиторії та прямо на сцені поставити кілька запитань про особливості роботи й найвідоміші світлини. З цього й почалася наша дружба. Я запросив його до співпраці вдруге, коли Nike знадобилися фотографії Національної збірної Бразилії з футболу — 2014 року, після її перемоги у боротьбі за Кубок конфедерацій, компанія виступила спонсором збірної і розробила дизайн її форми. Ці фотографії — це Платон у всій красі. Переважно чорно-білі знімки гравців на білому тлі — жовтими залишалися тільки футболки: кожен гравець постає як окрема особистість, але жовтий колір об'єднує їх усіх у команду. Можливо, справжнім виявом Платонового генія стало те, що він вийшов за межі отриманого від мене завдання, робочого плану і проекту загалом — урешті він сфотографував не тільки спортсменів, але й відданих бразильських фанів. На готових фото обидві групи стоять поруч. Результат перебував за межами просто спорту, бо ці світлини наочно демонстрували, як тісно спорт переплітається з культурою. Нехтуючи першим на користь другого, ми ніколи не зрозуміємо, чому спорт відгукується у серцях багатьох мільйонів людей по всьому світу.

Однак, коли я заходив до студії Платона того серпневого дня, я не планував нічого особливого. Після дружньої бесіди він сказав, що збирається подарувати зроблені ним фотографії афроамериканських лідерів і борців за громадянські права Національному музею афроамериканської історії та культури при Смітсонівському інституті. Список його героїв вражав — від Мухаммеда Алі до Гаррі Белафонте\* та Елейн Браун\*\*. І тут мене осяяло.

— Декого бракує, — сказав я.

---

\* Гаррі Белафонте (\*1927) — американський співак, активіст та актор ямайського походження. Його вважають королем каліпсо — афрокарібського музичного стилю, який був популярним у 50-х роках.

\*\* Елейн Браун (\*1943) — американська борчиня за права ув'язнених, письменниця, співачка та колишня очільниця Партії чорних пантер.

— Кого? — запитав він.

— Коліна Кеперніка.

Платон відповів, що не має доступу до таких людей, як Колін. Із цим я міг йому допомогти. Дорóгою зі студії Платона я подзвонив Джино, який саме займався плануванням маркетингової кампанії за участю Коліна, приуроченої до випуску обмеженої серії кросівок Air Force 1. Джино подумав і сказав, що портрети Кеперніка у виконанні Платона — чудовий спосіб посприяти запуску нової серії і розповісти повнішу історію. Так кампанія Кеперніка «Вірний семи» почала втілюватися в життя. Я повернувся до головного офісу Nike, де зустрівся з Джино, щоб узгодити деталі. У нас була проста ідея: за допомогою культових чорно-білих світлин Платона прив'язати кампанію (в межах якої ми рекламували не тільки кросівки, а й футболку) до «семи цінностей» Коліна, які становили основу його переконань. Ми запустили її у грудні 2019 року. Щоб допомогти нам із просуванням, Колін написав твіт: «Для тих, хто зберігає вірність собі на полі й за його межами. Гордо, не виправдовуючись, усупереч усьому. Це тільки початок».

\* \* \*

А тепер один із тих портретів висить у мене вдома — подарунок Джино, завдяки чий підтримці, інсайтам та відданій роботі з Коліном моя остання кампанія для Nike стала найпам'ятнішою.

Наша співпраця з Коліном почалася за два роки до того, як я зустрівся з Платоном у його студії. Це сталося під час спільного обіду у штаб-квартирі Nike у Бівертоні в штаті Орегон. Детальніше про це в іншому розділі, однак це свідчення того, що портрет Платона — не просто уособлення кампанії «Вірний семи», а фізичне втілення того творчого шляху, який розпочався кілька років тому, тієї миті, коли ми вислухали Коліна, бо хотіли дізнатися, що *він сам* хоче сказати. Платон не був частиною нашого задуму, аж поки я не зустрівся з ним у Нью-Йорку. А втім, творчий процес не буває лінійним, а натхнення знаходить нас

у найнесподіваніших місцях, якщо ми дійсно до цього відкри-ті. Уся наша робота з Коліном Кеперніком ґрунтувалася на ін-сайті, що хоч його ключове висловлювання й викриває сувору правду про расову несправедливість, воно має бути водночас не-розривно пов'язане зі спортом та досвідом темношкірих амери-канців. Так, висловлювання Коліна у межах кампанії «Вірний семи» є суспільно важливим, але воно також може дечого на-вчити бренди. Для Коліна (як і для Nike) немає різниці між осо-бистим і професійним. На полі він точно такий самий, як і за його межами, тож завдання Nike полягало в тому, щоб відкри-ти світові цю людину з її захопленнями. Якби ми зосередили-ся тільки на висловлюванні Коліна, нам не вдалося б переда-ти значущості для спорту того, що він сказав. Однак, так само, якби ми зосередилися тільки на спорті, ми не змогли б повною мірою висловити те, що він хотів сказати. Ці два компоненти — особисте й професійне — мають бути єдиним цілим.

Значною мірою на написання цієї книжки мене надихну-ла саме робота з Коліном, але також той шлях, який я пройшов за останні роки роботи в Nike, бо саме у цей час мені вдалося об'єднати величезну кількість уроків, які я засвоїв, та інсайтів, які відшукав, працюючи тут чверть століття. Та філософія твор-чості, про яку я залюбки розповідаю своїй сьгоднішній ауди-торії як радник брендів для стартапів чи уже відомих компаній, увібрала в себе творчу співпрацю з Кеперніком, Джино, Плато-ном і талановитою командою бренд-менеджерів Nike, сформу-вавши основу цієї книжки. Простіше кажучи, бренд отримує конкурентну перевагу, якщо йому вдається створити міцний емоційний зв'язок зі споживачем/-кою. На моє переконання, цей зв'язок можна сформувати, послідовно працюючи над роз-витком креативної культури.

Я називаю це **дизайном емоцій**, тобто здатністю розповідати історії, створювати образи та викликати переживання, які да-ють споживачам відчуття того, що навіть найсміливішу мрію можна втілити. Упродовж багатьох років я намагався зробити

цю філософію частиною креативної культури, в якій панівну роль відігравали б ідеї. Тепер я пристрасно хочу прищепити цей креативний маркетинг та філософію роботи з брендами іншим, бо ключова ідея книжки «Як створити емоцію» полягає в тому, що *цей підхід можуть застосовувати керівники будь-яких компаній і команд*. Успіх цієї креативної методики не залежить від наявності значних ресурсів. Фірма з п'ятьма працівниками може досягти феноменального результату у сфері брендування так само ефективно, як і компанія з тисячею працівників. Щоб змусити ваших споживачів відчувати, не потрібні мільйони доларів. Емоційний зв'язок між брендом і споживачем/-кою не залежить від розміру компанії чи її ресурсів. Він залежить від сили історії та глибини зв'язку.

Я також хотів би спростувати переконання, наче не всі здатні бути креативними. Так, застосування ідей, скажімо, робота арт-директора, копірайтера, розробника програм, режисура чи деякі інші професії дійсно вимагають певного рівня кваліфікації, однак створення ідей — ні, тому це вміння не закріплене винятково за креативною індустрією. Уява є в усіх, як і прагнення з мріями. Хитрість у тому, як створити культуру й середовище, в яких уява матиме достатньо простору, щоб її голос почули. Надто багато брендів і компаній придушують природний талант своїх команд, обмежуючи їхню творчу енергію заздалегідь придуманими концепціями та особистими упередженнями. Час від часу такі компанії намагаються застосувати творчий потенціал працівників для роботи над процесами зі складною структурою, де необхідні різні типи мислення. Однак у результаті ризикують отримати продукт, позбавлений натхнення і зв'язку зі споживачем/-кою.

Саме тому бренди мають вітати голоси ззовні, залучати їх до творчого процесу і заохочувати використання унікального досвіду в роботі. Різноманітність та інклюзивність мають стати самоціллю. Мене дивує, що навіть сьогодні значна кількість компаній не розуміє, чому розмаїття переживань, думок, досвідів, ідей та цінностей — необхідна умова створення креативної сили, яка

могла б змінити світ. Креативність є результатом інсайтів, які нам вдалося знайти, а іншим — ні. Інсайти можна відшукати у розмаїтті досвідів наших команд або у нашій власній любові до пізнання нового.

Цією книжкою я складаю шану креативності й запрошуюю всіх, хто працює з брендами, перевідкрити значущість людського фактора у формуванні зв'язків зі споживачами. У наступних розділах мої читачі вирушать у мандрівку дорогою креативності та інсайтів, які мені вдалося відшукати під час роботи в Nike та поза нею. Ці уроки придатні для будь-якого виду маркетингової діяльності. Історії про велич Леброна, безмежну допитливість та уяву Кобі, які надихають, концерт із нагоди випуску кросівок Air Force 1, рух про рух із Кевіном Гарттом, пошук мотивації для нового покоління спортсменів у межах кампанії «Just Do It». Читачі відчують, що всередині маркетингу є мистецтво й потенціал для «дизайну емоцій».

Створення бренду світового рівня — це пошук балансу між мистецтвом і наукою. Дані дають нам можливість дізнаватися про наших споживачів більше, ніж ми могли мріяти. Тепер і наш контент, і наше вміння розказувати історії можуть бути більш ефективними, своєчасними, клієнтоорієнтованими та результативними. А втім, хоча дані та аналітика дали нам відчутну перевагу, вони дещо в нас забрали. Ми стали менш креативними й винахідливими, рідше йдемо на ризик. Це не питання пріоритетів, а радше пошуку балансу. У стані гармонії мистецтво й наука можуть давати неймовірні результати. Інформація та дані, які ми можемо отримати за допомогою науки, дуже корисні та допомагають нам усунути бар'єри й незручності у досвіді споживачів. А втім, шальки цих терезів не відрегульовані. У багатьох випадках це призводить до того, що бренди повністю зосереджуються на товарно-грошових відносинах, а мали б будувати стосунки між людьми.

У книжці я ділюся уроками та принципами, які напрацював за тридцять років роботи у цій сфері. Я розповідаю про те,



як на мій творчий процес вплинула співпраця з найвеличнішими представниками спортивної арени — спортсменами, тренерами та командами. Я сподіваюся, що мої читачі пересвідчатся — і сам творчий процес, і принципи моєї роботи є універсальними, і підходять для брендів будь-якого розміру. І найголовніше — я хочу, щоб ця книжка стала планом дій для фірм, відділів маркетингу, працівників креативних індустрій, незалежно від того, чи ваша команда складається з однієї людини чи з тисячі осіб. Використання моїх інсайтів допоможе вам (керівнику/-ці команди), команді та бренду досягти найвищого рівня креативності й налагодити довготривалий зв'язок зі споживачами.

### Як побудовано цю книжку

Перш ніж почати, я хотів би сказати кілька слів про структуру книжки, бо це допоможе читачам зрозуміти, чого саме я прагнув. Вона написана так, щоб її можна було використовувати як методичку із розкриття творчого потенціалу вашої команди. Коли я вживаю слово «креативність», то маю на увазі таку її форму, яка здатна міняти шаблон, пробуджувати емоції і створювати зв'язок між людьми. Основні елементи подано на початку розділів, услід за ними йдуть приклади.

Книжка спирається на мій новаторський досвід роботи у сфері спорту й дає читачам змогу зблизька побачити, як виглядала й відчувалася зсередини та креативна командна робота, унаслідок якої з'являлися деякі з найбільш пам'ятних і культових маркетингових кампаній усіх часів. Мені пощастило — я почав працювати в Nike тоді, коли бренд активно вступав у творчу співпрацю. Ця культура та спільнота збереглися впродовж усієї моєї роботи, навіть коли Nike безпрецедентно зростала, і компанії довелося зайнятися впорядкуванням структури. Команди, в яких я працював, були просякнуті духом, що захолював роботу уяви та створення ідей. Тут панувала культура

винахідливості — людині могли довірити проєкт, навіть якщо вона не мала необхідного досвіду. У нас усіх було відчуття, що ми *створюємо* щось особливе, і я маю на увазі не тільки саму компанію. Нам усім здавалося, що завдяки нашій роботі налагоджується зв'язок зі споживачем/-кою, а це породжує справжню людську взаємодію. Наші ролики, кампанії та продукти мали для них значення. Компанія Nike посідала вагоме місце серед брендів спортивного взуття та одягу, і це накладало на нас відповідальність. Якщо те, що ми робимо, має значення для людей, то ми мусимо робити все правильно. Коли бренд досягає певного рівня залученості споживачів, то ви не просто продаєте речі — ви стаєте частиною культури. Безперечно, це означає, що ви повинні *захистити* те, що побудували, та підтримувати той рівень якості, до якого звикли ваші споживачі. Нелегке завдання, саме тому я сподіваюся, що ця книжка дасть читачам інструменти, необхідні для створення такої культури всередині організації. Її наявність гарантуватиме якісне брендування, сторітелінг та досвід. Усе це сприятиме розбудові міцних емоційних зв'язків з аудиторією.

Окрім першого розділу, усі наступні мають схожу структуру і присвячені унікальному елементу для побудови міцнішого бренду. Наприкінці кожного розділу є перелік принципів, які стисло підсумовують його головні тези та теми. З першого розділу читач дізнається про те, ким я був, коли почав працювати в Nike — він дуже біографічний. Інші розділи тематичні. Історії, які я обрав, щоб проілюструвати урок чи ідею, — це найкраще з того, що я на той час міг розповісти. Однак творчий процес не буває впорядкованим, тож історії, які я використав в одному розділі, могли б легко підійти для іншого. Саме тому читачі можуть помітити певну повторюваність ідей, бо вони фігурують у кількох історіях — емпатія, інсайти, креативна співпраця тощо. Так сталося через те, що всі ці елементи є частиною творчої роботи. У другому розділі я розповідаю про кілька з них у більш «фундаментальному» ключі. Якщо ці елементи

відсутні в роботі вашої організації, вам буде складно знаходити натхнення і цілеспрямовано придумувати нове.

Насамкінець, я хотів би ще на початку книжки сказати кілька слів про завершальні розділи. Ми, бренд-менеджери, маємо унікальну можливість використовувати свої інсайти, інструменти та уяву, щоб говорити речі, які здатні змінити світ. Ми мусимо залишатися вірними цілям нашого бренду, але не можемо нехтувати нагодою створити щось по-справжньому вагоме. Історії, якими ми ділимося зі світом, сприятимуть зміцненню наших зв'язків зі споживачем/-кою тільки тоді, коли стосуватимуться чогось загальнолюдського. Намагайтеся сягнути цих горизонтів. Цинізм — наш ворог, і з ним треба регулярно боротися. Коротше кажучи, будьте частиною чогось більшого. Ставте великі цілі. Нехай після вас залишиться величний спадок.