

ГЛАВА 3

КРАСОТА

Любовь к дизайну и красоте заложена в ДНК каждого итальянца. Римляне украшали свои виллы мозаикой, ее затейливые цвета и узоры (например, утка с переливающейся зеленой шейкой или укравший виноградную гроздь кролик с озорным блеском в глазах) до сих пор вызывают восхищение. Перья утки по-прежнему блестят, а смелость кролика очаровывает, хотя уже давно закончили земной путь и художник, и объект, и сама цивилизация Рима.

Для меня красота — это гармония. Слияние цвета, рождающее атмосферу и настроение, красота, которая не может не затрагивать эмоции. Набережная Триеста обращена к западу, и каждый вечер закат окрашивает город в розово-красные и золотые тона, отблескивающие от воды и зданий и озаряющие город волшебным светом. Чувства, которые переживаешь здесь, видя это, очень глубоки. Сложное сочетание любви и связи с городом не выразить словами. Мне нравится думать о такой красоте как о соли жизни. Человек может существовать

без нее, но не будет испытывать ни радости, ни печали, а значит, и жизнь его не будет полноценной.

На мой взгляд, есть причина, по которой итальянские дизайнеры и компании придают красоте первостепенное значение и отдают приоритет красиво оформленным, эмоционально резонирующим и визуально приятным вещам. Мы живем в стране, которая сама по себе прекрасна. Здесь и суровые утесы Доломитовых Альп, возвышающиеся над зелеными долинами, и пологие предгорья, поросшие виноградниками, и дивные равнины, где текут реки По и Тибр (по-итальянски — Tevere), и наши изрезанные скалистые берега, перемежаемые небольшими песчаными пляжами с аккуратными рядами ярких пляжных зонтиков. Дикий и скалистый Эолийский архипелаг (слишком маленький для потока туристов и слишком далекий от больших итальянских городов, чтобы сюда приезжало много итальянцев) — это тоже красота нашей страны. Возможно, мы требуем красоты в продуктах, которые покупаем, потому что привыкли к окружающей нас красоте природы. А может быть, наше стремление создавать красивые вещи (будь то мебель, одежда, автомобили) — это своего рода признательность матери-природе за ее дары. Страсть итальянцев к красоте нельзя не заметить, стоит только взглянуть, как они одеваются, увидеть их дома, автомобили, мотоциклы.

Отсутствие красоты порой становится для итальянцев причиной отказа от покупки. Например, как бы я ни любил гулять в горах или по побережью, я ни за что не надену обувь Birkenstock. Конечно, это очень удобно. Сандалии легко скинуть, подойдя к воде. Когда в этой обуви поднимаешься в гору и становится холодно, носки пододеть проще

простого. Одна и та же пара годится практически для любого климата. И все же биркенштоки настолько уродливы, что я не могу убедить себя купить их, даже когда они временно входят в моду (иногда случается) и вдруг появляются на ногах у всех стильных молодых людей Парижа или Нью-Йорка. Но на итальянцах биркенштоки увидишь редко, независимо от тенденций мировой моды.

Есть люди и организации, почти не чувствующие красоту. Вообще график восприимчивости к ней похож на колоколообразную кривую: в центре находятся большинство людей или организаций со средним уровнем восприимчивости. Слева и справа соответственно располагаются те, у кого чуткость к красоте и эстетике очень высока или, напротив, очень низка. То, что последние равнодушны к красоте, не означает, что они не ценят технического совершенства. Биркенштоки комфортны, изготовлены из лучших материалов и отлично сделаны. Они просто уродливы, по крайней мере на мой взгляд. И это еще одна особенность красоты — она субъективна. Каждый оценивает красоту с собственной точки зрения. Заостряя внимание на своем личном подходе, вы рискуете оттолкнуть потенциальных клиентов со взглядами, отличными от ваших. Пусть даже при этом вы укрепляете связь с клиентами, чьи вкусы совпадают с вашими. Собственно, потому семейным итальянским предприятиям и удастся опираться на свое понимание красоты. Они невелики и при этом достаточно зарекомендовали себя, чтобы занять на рынке позицию, отражающую вкусы владельцев и дизайнеров.

Золотая середина vs *Abbastanza brutto*

Древние греки бесконечно спорили о *kalon*, или о концепции моральной или физической красоты. Аристотель использовал термин «золотая середина» для оценки всех сфер хорошо прожитой жизни и определения идеальной точки между избытком и недостатком. Тарелка с едой не должна быть ни слишком горячей, ни слишком холодной. Дом не должен быть ни слишком большим, ни слишком маленьким. Произведение искусства не должно быть ни слишком броским, ни слишком скучным. Пожалуй, это хороший образец умеренности в жизни, а также один из путей к видению *Incanto*, к изысканной, совершенной красоте. Примерами тому могут служить идеально сшитый костюм от *Armani* или гармоничные, изящные, без всякого украшения предметы сервировки, столовые приборы и посуда *Sambonet*, которые делают в Орфенго.

Некоторые философы рассматривали красоту как качество, в меньшей степени связанное с внешним видом, а в большей — с *summetria*, то есть с «хорошей», «уместной» или «подобающей» пропорциональностью. Другие клали в основу функциональность, рассуждая, что деревянная ложка красивее золотой, поскольку лучше соответствует своему назначению. Сократ в «Филебе» говорит: «...идея блага в применении к человеческой жизни выражается в сочетании красоты, соразмерности и истины».

Отсюда можно сделать вывод: чтобы предназначенный для продажи продукт был по-настоящему красив, он должен быть физически привлекательным. Более того, продукт должен

отвечать потребностям клиента и момента, сообщать достоверную информацию в отношении своей природы, ингредиентов и происхождения. Глядя через призму Incanto, я бы сказал, что древние философы советуют нам придерживаться постоянства в выборе как поставок, так и технологий, а также быть честными в отношениях с клиентами.

И еще добавил бы свое соображение: подлинная красота удивляет и вызывает восхищение. Добиться этого одновременно непросто. С 2015 года, когда креативным директором Gucci стал Алессандро Микеле, компания сосредоточилась на безумных, чрезмерно золотых, избыточно узорных орнаментах и декоре. Весьма личное представление о красоте, несколько несуразное и аляповатое. Одежда из коллекций Gucci, по крайней мере того периода, может показаться немного великоватой для моделей, а иногда не очень функциональной. Тем не менее до недавнего времени это вполне соответствовало концепции бренда и пожеланиям его клиентов. Поскольку тенденции изменились, продажи снизились: Микеле немного изменил личный подход, слегка приглушил узоры и сократил количество резких цветовых сочетаний. Остается гадать, продолжит ли его специфическое видение красоты очаровывать, удивлять и радовать покупателей.

В компании Шу мы сосредоточились на создании согласованного представления о красоте и дополнении его различными элементами, чтобы удивлять и радовать наших покупателей. Наш кофе продается в банках. А еще — в чашках, в которых подают готовый эспрессо. Мы с моим старшим братом Франческо поняли, что нам нужно придумать свои — особенные — чашки, которые будут служить для подачи кофе и одновременно работать на наш бренд в кофейнях.

После долгих поисков архитектор Маттео Тун подобрал идеальную форму, переосмыслив ее как произведение искусства: приподнятая на блюдце чашка с запоминающейся круглой ручкой.

А затем Франческо сказал: «Почему бы нам не сделать уникальные чашки?» И тогда мы привлекли к созданию рисунков для чашек известных художников, таких как Сандро Чиа и Джеймс Розенквист. Первая коллекция чашек *Shu art* была выпущена в 1992 году, и с тех пор каждый год на рынке появляются новые коллекции. Коллекционные чашки немного дороже обычных, но разница невелика, если учитывать радость, которую они доставляют. Иногда даже слишком бурную. Наши клиенты, покидая кафе, начали прихватывать их с собой. Одна дама даже положила чашку в сумку, не выпив перед этим кофе. Благодаря чашкам мы донесли до своих потребителей послание: «Вы пьете нечто особенное». В конце концов, устав бесконечно заменять украденные чашки, мы предложили лимитированные серии чашек на продажу. Эту стратегию иногда называют эмоциональным дизайном¹¹: дизайнер создает приятный на вид и на ощупь объект или опыт, который побуждает человека купить товар, доставляет длительное удовольствие и вызывает благожелательность по отношению к продукту. Приверженцы этой теории делают ставку на чувство восхищения, сочетая интуитивный, эмоциональный и рефлексивный дизайн для создания общего впечатления. Конечно, дизайн наших чашек мы разрабатывали логично и методично. Однако существует особый итальянский подход к красоте продукции, который связан отчасти с подобной стратегией, а отчасти с передающейся из поколения в поколение страстью к личному

и уникальному видению прекрасного, которое обращается к клиенту на эмоциональном уровне.

Обдумывая способы целенаправленного придания красоты своим продуктам, поразмышляйте о юмористическом стиле Moschino и причудливом Fiat 500. Это примеры уникальной личностной эстетики. Привлекательные, да, но не соответствующие **традиционным канонам красоты**. Они далеки от «золотой середины» Аристотеля с ее идеализированным совершенством и гораздо ближе к тому, что французы называют *jolie laide* (нестандартная красота), а итальянцы — *abbastanza brutto* (уродливая красота). Нечто прекрасное в целом, но состоящее из несовершенных, небезупречных элементов. Это иной взгляд на красоту, давно известный итальянцам.

Оценивая эстетику своей продукции, спросите себя: отвечает ли она критериям золотой середины? Соблюдены ли баланс, гармония? Или она относится к *abbastanza brutto* — немного несовершенна, в какой-то мере нарушает привычные стандарты, но все же очаровательна и восхитительна? Почти любой эстетический подход может быть и привлекательным, и впечатляющим. Самое главное — определить, какой из них годится вам больше всего, и полностью ему следовать.

Bisazza

Если вспомнить о компаниях, которые наилучшим образом воплощают итальянские идеалы красоты, то на ум приходит множество названий: Venini (стеклянные вазы), Alessi (товары для кухни), Cassina (мебель), Flos (освещение) — все они выпускают продукцию, отличающуюся красотой

и оригинальностью. Но я выбрал Bisazza по очень личной причине. Купив дом в горах, в Альта Бадиа, я был в восторге от мозаики, украшавшей все ваннские комнаты. Проведя небольшое расследование, я узнал, что это мозаика Bisazza — довольно известной семейной компании по производству плитки. Облицовочная мозаика Bisazza изготовлена из стекла, нарезанного идеальными квадратами. Цвета яркие, блестящие, отличающиеся богатством оттенков. Подобно римским кролику и утке, найденным в давно заброшенной вилле, эта современная мозаика что-то пробудила во мне. Я был очарован тем, насколько продуманно, тщательно и артистично она выполнена. Хотя, в отличие от древних мозаик, узоры выложены большими плитками, результат столь же радовал глаз.

Компания Bisazza, тогда называвшаяся Vetricolor, была основана Ренато Бизацца в 1956 году в городе Виченца. Как и все предприятия, о которых рассказывается в этой книге, она остается семейным бизнесом, несмотря на то что разрослась и имеет флагманские магазины по всему миру. В то время, когда дело начиналось, мозаика была низко-технологичным и не привлекавшим внимания дизайнеров направлением. Предлагаемые на рынке мозаики чаще всего напоминали древнеримские образцы. Фактически первым продуктом, который выпустила компания Vetricolor, был крошечный квадратик стекла 20 × 20 миллиметров, почти идентичный римским.

Ренато Бизацца то ли повезло, то ли хватило дальновидности построить свою первую небольшую фабрику недалеко от острова Мурано, славящегося своими стекольными промыслами. Возможно, его вдохновили яркие цветочные

вихри, бегущие по муранским стеклянным вазам, вытянутым и волнообразным, с пузырьками воздуха, застывшими внутри стекла. Несмотря на то что большинство здешних мелких и кустарных стеклодувов в основном создавали предметы домашнего декора или небольшие наборы стеклянной посуды, Бизацца увидел возможность сделать что-то новое. Он адаптировал материал и технологические процессы для совершенно необычной цели — производства внешней облицовки больших зданий и небоскребов, открыв таким образом новый метод декорирования в современной архитектуре.

Я встретился с командой Bisazza у изогнутого фасада их музея Fondazione Bisazza. Внушительная черная наружная стена здания, облицованная мозаикой, которая сделала компанию знаменитой. Она сияет цветом: огромные пыльно-розовые розы и листья смотрятся потрясающе и грандиозно на черном фоне. Экспонаты музея демонстрируют эстетику Bisazza: люстры и тарелки, как будто предназначенные для гигантов, покрыты серебром. Ретроавтомобиль, буксирующей элегантную ванну, которая зовет к томному отдыху. Набор сине-белой фаянсовой посуды, настолько большой, что предметы в человеческий рост, искусно вписанные в прямоугольники, дробятся и складываются в новые изображения, когда зритель обходит их. Чисто белый силуэт — сердце размером с рампу для скейтбордов, рядом с которым стоит мозаичный «Мини Купер».

Какое-то время мы просто в восхищении бродили по музею. Затем сели и начали разговор. Я попросил собеседников поделиться своими соображениями о красоте и утонченном эстетическом чувстве. Элегантность и красота, ответили они, первостепенны в жизни итальянцев. Это привычка

и традиция. Одежда для нас не просто способ, чтобы прикрыть себя. Во многом мы ориентируемся не столько на хороший или плохой вкус, сколько на желание обращать внимание на свой внешний вид. Ежедневное одевание в более формальном смысле — знак уважения к окружающим. Сами по себе цвет, стиль или принт на одежде не так важны — важен простой факт: я уделяю внимание деталям и стремлюсь выглядеть как можно лучше, когда выхожу из дома, независимо от того, где работаю.

На мой взгляд, идея уважения — основополагающая для бизнеса Incanto. Хорошо одеваться, вести себя тактично и с достоинством — вот маленькие, но очень важные аспекты функционирования общества. Люди не обязаны гладить рубашку или начищать ботинки перед выходом из дома. Кто-то поступает так, потому что требовательно относится к своему внешнему виду. Другие таким образом стараются активно улучшить свое окружение. Точно так же и в усилиях, которые мы предпринимаем с целью удивить и порадовать клиентов, заложен многоуровневый посыл. С одной стороны, это стремление создать лучший продукт, с другой — еще и понимание: все, что мы делаем, либо улучшит, либо ухудшит и впечатления клиента, и мир вокруг нас.

Красота — ключевой момент, хотя часто рассматривается как нечто необязательное. Это противоречит концепции Incanto, поскольку ее суть в том, что продукция должна быть красивой. Красота обретает собственную жизнь, меняется с годами, но всегда остается верной принципам уважения — уважения к нам самим, нашему продукту и нашему клиенту. Члены семьи Бизацца рассказывают: «В доме нашей матери была мебель от известных дизайнеров. Эти вещи в детстве

не нравились нам, но теперь мы их обожаем! Став взрослыми, мы увидели элегантность, которую раньше не воспринимали. Красота живет и дышит. Она претерпевает изменения, и дело не столько в сиюминутной моде, сколько в том, чтобы придерживаться своих взглядов, пусть даже с годами они становятся более зрелыми».

Спросив, что значит для них семейный бизнес, я рассказал, насколько важна для меня и для Шу история моей семьи. Владельцы Bisazza полностью разделяют мои чувства: «Искренняя страсть нашей семьи к искусству — постоянный источник вдохновения; она стимулирует творчество, дает больше свободы для экспериментов. Наши коллекции отражают наши эстетические ценности: творческий подход, вневременная элегантность и современный взгляд, долговечное качество, культура».

Как и все семейные предприятия, Bisazza развивается, и каждое поколение вносит свою лепту в развитие. Для Bisazza это значит следующее: «...замысел основателя состоял в том, чтобы вернуть искусство мозаики и придать ему новое величие, повысив качество продукции, внедрив новую технологию производства, сохранив при этом традиции ручной работы».

Второе поколение воплотило этот замысел в жизнь благодаря сотрудничеству с всемирно известными дизайнерами. И наконец, наш новый институт, Фонд Bisazza, — огромный шаг, вклад второго поколения в культурное наследие будущего. Благодаря этому постоянная коллекция наших произведений искусства доступна всем, кто захочет ее увидеть».

В любом семейном бизнесе выбор сильно зависит от личности предпринимателя, культуры и ДНК семьи. Это

справедливо для всех семейных компаний в Италии, и особенно для Bisazza. Эстетические и культурные свойства их продукции — яркое тому свидетельство.

Красота — в глазах создающего

Важнейшая особенность, общая для Ренато Бизацца и Луиджи Бьясетто, о котором вы читали в главе 1 «Безупречность», — чувство контроля и четкая иерархия, которая позволяет семье контролировать каждый нюанс бизнеса. Это гарантирует, что эстетические принципы Bisazza по-прежнему продолжают соответствовать семейному пониманию красоты.

Bisazza, как и всем семейным предприятиям, необходимо четкое и согласованное представление о том, что делает продукт восхитительным, удивительным и красивым (помните о согласованности!). Конечно, осматривая здание Фонда, его украшенные плиткой и мозаикой стены, которые отражают свет и отзываются эхом, вы чувствуете, как сильно здесь любят свое дело. У семьи общее видение прекрасного: насыщенные, яркие цвета и смелые дизайнерские решения, иногда поразительно масштабные.

В сотрудничестве с художниками и архитекторами сотрудники Bisazza добиваются совершенства. Они создают мозаичные садовые скульптуры, как будто сошедшие со страниц «Алисы в Стране чудес», или возводят лес из белых колонн в честь архитектора, который их спроектировал.

Во время экскурсии по Фонду я постоянно вспоминал ключевой принцип философии Bisazza: красота — в глазах смотрящего.

«Семейный характер бизнеса позволяет нам свободно придумывать вещи, которые в известной мере отражают нашу индивидуальность и наш вкус, — говорит Бизацца. — Это важный урок для любого дизайнера или бренд-менеджера. Ваша продукция должна иметь свое лицо, обладать эстетической привлекательностью, будь то изысканная простота или нечто причудливое, непривычное, но восхитительное. Вполне вероятно, что крупные транснациональные компании, где личность предпринимателя играет меньшую роль, а маркетинговые показатели определяют все решения, рискуют утратить самобытность своего продукта».

У Bisazza есть своя эстетика, но компания также работает с начинающими дизайнерами, известными художниками и архитекторами, которые расширяют возможности применения мозаики, иногда даже выходя за пределы представлений Bisazza. Любой производимый продукт имеет одну общую черту — «эстетическую стабильность». Коллекция включает изделия, предназначенные для длительного использования, что обусловлено не только долговечностью материалов, но и эстетической ценностью дизайна. Это еще одна грань красоты: вера в свое видение и убежденность, что оно будет актуальным еще долго после даты изготовления продукта.

Каждый серьезный бизнес должен рассказать собственную историю. Мы уже говорили о наследии, или аутентичности. Стремление к совершенству — еще одна грань. Но ясное понимание того, что привлекательно для клиентов, — ключ к истории. У каждого серьезного бизнеса своя эстетика. Она может не нравиться вам, но, если речь идет о действительно значимом бренде, вы наверняка сумеете ее описать. Икеа не в моем вкусе. Да, как правило, ее эстетика идет вразрез

с Incanto, но мне понятны ее суть, представления бренда и его дизайнеров о красоте. В данном случае это практичный нордический минимализм. Отчасти гениальность Bisazza заключается в том, что компания находит дизайнеров и художников, чьи эстетические взгляды гармонично сочетаются с ее собственными. Это сотрудничество расширяет границы обычной деятельности компании. Сомневаюсь, что без поддержки BMW им удалось бы покрыть мозаикой партию «Мини Куперов» (выставочная модель из постоянного музейного собрания не имеет двигателя, что весьма мудро, раз автомобиль стоит в музее, буквально сделанном из стекла). Красота Incanto может быть классической, а может — нетрадиционной и даже эксцентричной. Однако она должна каким-то образом отражать истинную природу продукта. Красивая упаковка, которая скрывает разочаровывающий предмет, обманет доверие покупателя, поэтому убедитесь, что красота для вас — еще одно проявление качества, что она привносит элемент удивления и восторга в то, что вы делаете. Подлинная красота бесстрашна в своих убеждениях, так что и вы не сомневайтесь в ваших.

ГЛАВА 4

АУТЕНТИЧНОСТЬ

Безупречность. Согласованность. Красота. Эти элементы Incanto мы обсуждали в предыдущих главах. Все они отражают философию бизнеса, ориентированную на наследие. Вместо того чтобы отдавать предпочтение краткосрочной прибыли, Incanto требует глубокого и тонкого понимания смысла существования бизнеса, его роли в обществе, направления его развития в ближайшие годы. Стремясь к совершенству, следуя согласованному и целостному представлению о своей деятельности и отдавая приоритет личному и уникальному видению красоты, компании Incanto могут сосредоточиться на долгосрочных сильных сторонах бизнеса, а не идти на поводу у переменчивых капризов мирового рынка.

Убежденность в необходимости ценить наследие бизнеса можно определить как аутентичность, пусть значение слова в последнее время и размывается. Каждого выпускника программы MBA учили, что потребители жаждут иметь дело с аутентичными продуктами. Каждый стремящийся сформировать личный бренд в социальных сетях усвоил, что



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

